



## CONSERVACIÓN EN ÁREAS INDÍGENAS MANEJADAS

Biodiversity & Sustainable Forestry (BIOFOR) IQC  
Task Order No. 817

USAID Contract No. LAG-I-00-99-00014-00

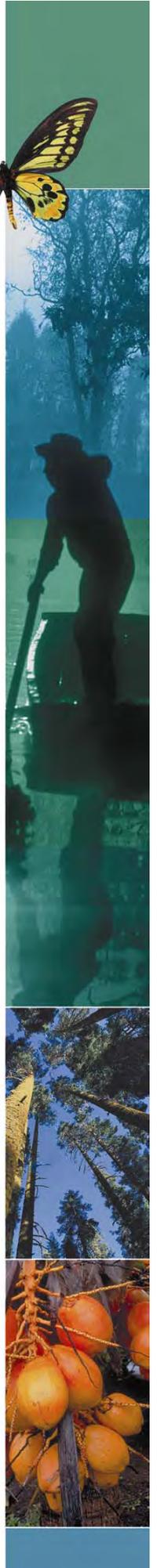
PROYECTO DE FOMENTO DE LAS ARTESANIAS TRADICIONALES DE  
LAS NACIONALIDADES AWÁ, COFÁN Y HUAORANI

### INFORME FINAL

---

#### PLANES DE NEGOCIOS ARTESANALES

Presentado por: Fundación Sinchi Sacha  
A Chemonics International Inc.  
BIOFOR Consortium  
Subcontrato No. 04-06  
Fecha: 21 de noviembre de 2005



**PROYECTO ARTESANAL  
AWA, COFÁN, HUAORANI  
INFORME FINAL**



**PLANES DE NEGOCIOS ARTESANALES**



Juan Martínez  
Presidente Ejecutivo

Marlo Brito  
Dirección y Edición

Catalina Sosa  
Comercio Justo

Yovani Galván  
Creativo

Fundación Ambiente y Sociedad  
Oscar Zapata  
Carlos Chamorro  
Diego Pazmiño  
Jorge Albán

21 de noviembre de 2005

## PLAN DE NEGOCIOS DEL CENTRO ARTESANAL AWÁ

### 1. Resumen ejecutivo

Los conocimientos ancestrales de la nacionalidad Awá se reflejan en la elaboración de artículos artesanales que han sido utilizados por sus miembros a través de los años. La actividad artesanal representa un conocimiento sobre los productos del bosque y sobre el uso sustentable de sus recursos. Sin embargo, la elaboración de artesanías no ha constituido una fuente generadora de ingresos para quienes conocen este oficio por varias razones: el nivel de producción y la calidad de las artesanías es aún deficiente, los precios son demasiado elevados, los artesanos se dedican a esta actividad solo durante su tiempo libre, el difícil acceso a las comunidades y las distancias entre ellas y los centros poblados más cercanos, y el desconocimiento por parte de intermediarios y clientes finales sobre los componentes ambientales y culturas que se incluyen en el proceso de elaboración de las artesanías Awá.

Tomando en consideración este entorno, el proyecto impulsado por CAIMAN y la Fundación Sinchi Sacha tiene la finalidad de preservar los conocimientos ancestrales Awá y hacer rentable la actividad artesanal de las comunidades. Para esto se propone el establecimiento de un centro artesanal que cumpla una doble función: por un lado, servir como centro de capacitación para los artesanos donde ellos puedan incrementar y mejorar la calidad de sus productos; y por otro lado, como tienda artesanal donde se exhiban y vendan las artesanías Awá. A la tienda podrán acudir los artesanos de las comunidades y vender sus productos a precios convenientes. Posteriormente se busca crear una asociación artesanal Awá que permita a sus integrantes disfrutar de los beneficios que por ley se establecen para fomentar la actividad artesanal en el país.

El centro artesanal Awá funcionará como una sociedad civil que pertenece a la Federación de Centros Awá del Ecuador, FCAE, como un proyecto adicional de esta dependencia. El centro está ubicado en la ciudad de San Lorenzo, provincia de Esmeraldas, en un local perteneciente a la FCAE, cuya extensión aproximada es de 40 metros cuadrados. El equipamiento y montaje del centro fueron posibles por las contribuciones del Proyecto Caimán y la ejecución de Sinchi Sacha. La apertura e inauguración del centro artesanal tuvo lugar el 18 de marzo del presente año. Se escogió la ciudad de San Lorenzo como sede del centro por ser la ciudad más importante que se encuentra en las cercanías de las comunidades Awá.

Los principales productos que elaboran los artesanos Awá y que pueden encontrarse en la tienda artesanal son elaborados a partir de fibras de pita y cosedera, y de semillas de frutos recolectados en el bosque localizado en su territorio. Shigras, collares, pulseras, canastos y bandejas de madera son los principales artículos artesanales de esta nacionalidad. Debido a que no ha existido una tradición de comercialización de las artesanías por parte de las familias Awá, los principales compradores de estos artículos han sido los visitantes que han llegado hasta las comunidades.

Adicionalmente, una nueva línea de productos recientemente introducida corresponde a la elaboración de bandejas y máscaras de madera que representan a especies animales (colección zoo) que pueden encontrarse en el bosque del territorio Awá. Estos productos son elaborados a partir de madera de balsa, laurel y garza blanca. La venta reciente de estos productos en Tianguéz, el museo-tienda de Sinchi Sacha, hace prever un posible éxito de la introducción de estos productos en el mercado artesanal para turistas nacionales y extranjeros.

La sostenibilidad económica del centro artesanal dependerá de la actividad de comercialización que realice la tienda: por un lado, comprando las artesanías a los artesanos de las comunidades, y por otro, vendiendo estos productos a intermediarios o a compradores finales.

El nivel de ventas anual mínimo que se requiere para que este proyecto sea viable en términos económicos alcanza un valor de 13,000 dólares. Debido a que la tienda artesanal no registra ventas anteriores, no es posible establecer la proporción de incremento en ventas para alcanzar el nivel sugerido, ni tampoco los productos que presentan mayor demanda y mejor aceptación en el mercado. El museo-tienda de artesanías Tianguéz, tampoco registra ventas históricas de artículos artesanales Awá.

Con relación a los indicadores de rentabilidad, al nivel de ventas sugerido, el valor actual neto alcanza los 3,700 dólares y la tasa interna de retorno se ubica en 27%. Del análisis de sensibilidad se desprende que el límite mínimo de ventas que el proyecto soporta es de 12,700 dólares; ingresos por ventas menores a este valor hacen que el centro artesanal deje de ser rentable financieramente. Adicionalmente, el proyecto resiste una reducción en un 1% del margen de comercialización que la tienda artesanal maneja o un equivalente a 2% de incremento en el precio de compra. Un incremento de 3% en el valor anual de salarios de las personas encargadas de la administración y operación del centro artesanal también hace que el proyecto no sea viable. Para dar mayor flexibilidad al proyecto y reducir la sensibilidad del mismo con relación a los rubros de costos más importantes, se pueden modificar las políticas del centro sobre los márgenes de comercialización o el nivel de sueldos establecido para sus empleados.

Para que este nivel de ventas sea alcanzado se deben tomar ciertas medidas: el incremento de la producción de artesanías, el mejoramiento de la calidad de los productos, una política de precios que se ajuste al mercado artesanal ecuatoriano, el acceso a nuevos y más amplios mercados, y la incorporación de más familias y comunidades al proceso.

## **2. Introducción**

Los Awá son una nacionalidad indígena reconocida en el Ecuador y cuyo territorio se localiza en las provincias de Carchi, Imbabura y Esmeraldas. La máxima organización política de esta Nacionalidad es la Federación de Centros Awá del Ecuador, FCAE, y que incluye a 22 comunidades aisladas entre sí y cuyo acceso está limitado por la falta de infraestructura básica y la topografía irregular que caracteriza al territorio Awá.

Las comunidades Awá a través del paso del tiempo han desarrollado conocimientos sobre los recursos naturales existentes en su territorio y la incorporación de los mismos dentro de sus actividades económicas y de subsistencia. Esos conocimientos se reflejan en la elaboración de productos artesanales que son utilizados por los integrantes de esta nacionalidad en sus tareas cotidianas. Este es un conocimiento que ha sido transmitido y preservado a través de las generaciones. Sin embargo, en la actualidad estos conocimientos están en riesgo de desaparecer por la falta de interés de adultos y jóvenes en preservar y desarrollar la actividad artesanal.

Adicionalmente, el oficio artesanal Awá nunca ha constituido una actividad económica considerada como importante por sus integrantes. Las artesanías son elaboradas únicamente para la utilización de los miembros de la comunidad y en raras ocasiones para su venta sobre todo a visitantes que llegan hasta las viviendas de los artesanos.

Dentro de este escenario, el Proyecto CAIMAN y la Fundación Sinchi Sacha han implementado el proyecto de promoción de la actividad artesanal en las comunidades Awá como un mecanismo de preservación de sus conocimientos ancestrales, la utilización sustentable de los productos forestales no maderables de su territorio y la generación de fuentes alternativas de ingresos para los artesanos de las comunidades que conocen el oficio artesanal.

### **3. Descripción del negocio**

#### **a. Objetivo del proyecto**

El objetivo de establecer el centro artesanal Awá es preservar la cultura y los conocimientos ancestrales de esta nacionalidad indígena, mediante la generación de ingresos para las familias de artesanos a partir de la elaboración y venta de artesanías.

El centro incluye una tienda y un taller artesanales. Adicionalmente, la protección y uso sustentable de los recursos del bosque ubicado en el territorio Awá son consideraciones principales fundamentales del proyecto.

El centro artesanal cumple dos funciones complementarias. Por un lado, se convierte en un centro de capacitación para los artesanos y de perfeccionamiento e innovación de la calidad y diseños de los productos, los cuales podrán ser replicados en mayor cantidad en las comunidades Awá. Por otro lado, el centro constituye un mercado seguro para los artesanos de la nacionalidad, lugar donde pueden acudir para entregar su producción y recibir precios convenientes a cambio de sus artesanías.

Una vez que la producción llegue al centro, se acopiará, se exhibirá y se venderá la mercadería a clientes finales o se hará la entrega a intermediarios, con quienes se haya establecido un acuerdo comercial. La exhibición de los productos en la tienda artesanal permitirá difundir la cultura Awá en la ciudad de San Lorenzo y aprovechar la visita de los pocos turistas que actualmente visitan esa región.

El taller artesanal estará abierto a todos los artesanos de la nacionalidad Awá para que puedan aprender nuevas técnicas de elaboración de artesanías o simplemente utilizar los equipos con los cuales está equipado el taller, de manera que su actividad sea más productiva.

#### **b. Aspectos productivos del pueblo Awá**

El territorio de la nacionalidad Awá se extiende sobre un área de 120,000 hectáreas, en donde se localizan las comunidades de manera aislada entre sí. La máxima organización política de esta nacionalidad indígena es la Federación de Centros Awá del Ecuador, FCAE, la cual fue reconocida legalmente en el año 2001, aunque los antecedentes de la organización se remontan a los años 80's cuando la presión de los colonos sobre el territorio Awá se convirtió en un problema para las comunidades.

La FCAE incluye 22 comunidades que se distribuyen geográficamente de la siguiente forma: 13 comunidades localizadas en la provincia del Carchi, 2 en la provincia de Imbabura y 7 en la provincia de Esmeraldas. La población Awá estimada para el año 2003 fue de 3,082 habitantes. El acceso a las comunidades es bastante restringido por la distancia que les separa

de los centros poblados más cercanos y principalmente por la topografía sumamente irregular que caracteriza al territorio Awá.

Las principales actividades económicas en las comunidades son la venta de especies forestales demandadas por empresas madereras, la venta de productos agrícolas cultivados en las fincas, la crianza de ganado y otros animales menores, y el trabajo como jornaleros en fincas y plantaciones de palma. La dieta alimenticia de los Awá está compuesta por productos agrícolas producidos por las mismas familias, tales como plátano, maíz, yuca, caña de azúcar, fréjol, borojó y otros productos recolectados en el bosque; adicionalmente la cría de gallinas, cuyes, puercos, patos, pavos y tilapia, así como actividades de caza y pesca, complementan la dieta de las familias.

La elaboración de artesanías en las comunidades del pueblo Awá constituye una actividad individual donde no se evidencia ninguna expresión de organización para la producción y comercialización. No constituye tampoco una actividad a la cual los miembros de las familias se dediquen intensamente, ya que por sus bajos precios se elaboran artesanías únicamente para satisfacer la petición de algún otro miembro de la comunidad o para la venta de los productos a visitantes que llegan hasta las comunidades. Adicionalmente, la elaboración de artesanías nunca se ha constituido en una actividad tradicional de las familias Awá, a excepción de productos utilizados cotidianamente como es el caso de shigras, canastos y bandejas de madera (artesas), principalmente.

De acuerdo al Plan Estratégico Institucional de la FCAE, elaborado en el año 2003, es una necesidad fundamental para las comunidades el fomento de actividades económicas que garanticen al mismo tiempo el uso sustentable de los recursos naturales existentes en el territorio Awá y la generación de ingresos para las familias. Dentro de este plan general se enmarca la actividad de elaboración de artesanías como alternativa productiva para las comunidades.

### **c. Artesanías de la nacionalidad Awá**

Las artesanías de la nacionalidad Awá reflejan los conocimientos ancestrales que poseen los artesanos con relación al uso de materias primas recogidas en el bosque y a la fabricación de artículos utilitarios y suntuarios que son empleados en las actividades cotidianas de las familias de esta nacionalidad indígena. Adicionalmente se incluyen artículos decorativos elaborados de madera que están introduciéndose en el mercado artesanal para evaluar su aceptación por parte de los clientes finales.

Las materias primas más utilizadas y destacadas en la elaboración de artesanías Awá son la fibra de pita y la cocedera. La pita es una palma con hojas largas que nacen en la base del tallo y cuyas dimensiones promedio son de 2 a 2.5 metros de largo y de 8 a 10 cm. de ancho. En promedio se emplean 10 hojas por planta de un total de 35 hojas, lo cual representa un rendimiento bajo por cada planta. Esta palma se encuentra principalmente en bosques secundarios donde no se evidencia intervención humana por un período de tiempo considerable.

El hilo de pita presenta características excepcionales de calidad, resistencia, duración y blancura. Los productos que se elaboran a partir de esta fibra son principalmente shigras de distintos tamaños, collares, pulseras, cinturones y hamacas. El proceso de preparación del hilo de pita, desde su recolección hasta la elaboración de las artesanías, involucra los siguientes pasos:

- Ubicación y selección de las plantas de pita de donde se extraen las hojas más apropiadas. La selección y cosecha de hojas se la realiza considerando su tamaño, la ubicación y el estado fitosanitario de la planta.
- El transporte de la materia prima desde la fuente hasta las comunidades puede involucrar distancias considerables que requieran horas e inclusive días de caminata para los artesanos Awá.
- Preparación del hilo de pita que incluye en primer lugar el desfibrado de las hojas que se lo realiza contra un tronco con puntas afiladas; posteriormente se lava la fibra en el río y se la blanquea golpeándola con un mazo de chonta; y finalmente la elaboración del hilo a partir de la fibra resultante de este proceso.
- Elaboración del artículo artesanal, generalmente shigras.

Otra planta que se emplea para la obtención de fibra natural es la cocedera blanca o guarumo, la cual se encuentra en abundantes cantidades en los bosques secundarios. El hilo obtenido de esta planta es utilizado para la elaboración de shigras pero su calidad es menor a la del hilo de pita.

Una materia prima muy apreciada y utilizada para la elaboración de esteras de dormir, cobijas, mantas, bolsos y vestidos es la lamajagua (damagua o camajagua) que es obtenida del árbol del mismo nombre y que se caracteriza por tener una corteza fácilmente desprendible de color café, tallo hueco y hojas grandes, carnosas y ásperas.

Otros artículos que los artesanos elaboran son las pulseras, collares y aretes. Estos artículos son elaborados a partir de semillas de frutos recolectados en los bosques existentes en el territorio Awá. Pueden encontrarse pulseras y collares con pepas de diferentes tamaños y contexturas, hecho que explica la diferencia de precios entre productos similares ya que existen pepas que son más resistentes que otras. Sin embargo, los artículos de bisutería no constituyen artesanías tradicionales de esta nacionalidad sino que han sido introducidos como una estrategia de diversificación de los productos elaborados por los artesanos Awá.

Otro producto característico entre las artesanías Awá son los canastos, los cuales pueden ser elaborados de diferentes tamaños y partir de diferentes materiales que pueden diferenciarse por su resistencia y duración. Así, es posible encontrar canastos cuya vida útil se estima en un año y otros que pueden durar hasta seis años. Los precios de estos productos también varían en función del tamaño del canasto y de la durabilidad de los materiales con los cuales son elaborados. Adicionalmente, los artesanos Awá elaboran bandejas de madera que pueden variar en tamaño y en función del tipo de madera empleado para su fabricación.

A pesar de las diferentes artesanías producidas en las comunidades Awá y la diversidad de materias primas propias del bosque que son utilizadas en su elaboración, esta es una actividad cuya sustentabilidad en el tiempo está en riesgo porque quienes conocen los conocimientos involucrados son las personas mayores de las comunidades, sobre todo mujeres, y no los transmiten a las nuevas generaciones. Los jóvenes Awá, por su lado, no consideran la elaboración de artesanías como una actividad económica rentable y no muestran interés en dedicar su tiempo a ella. Sin embargo, el interés de las personas que conocen esta actividad y de aquellos que aún no están involucrados puede incrementarse al cambiar las condiciones de producción y comercialización de las artesanías, de manera que esta actividad sea rentable.

Una nueva línea de productos artesanales que se ha introducido en la oferta de artículos del pueblo Awá son las artesanías decorativas elaboradas a partir de madera. La abundancia de especies maderables en los bosques del territorio Awá, tales como la balsa y la garza blanca, permite la elaboración de estos productos sin mayores restricciones de disponibilidad de materia prima.

Entre los artículos elaborados de madera se incluyen bandejas y máscaras con forma de especies animales (colección zoo) propias de los bosques ubicados dentro del territorio Awá. La presentación de estas artesanías puede diferir también en función de su tamaño y diseño. Información sobre el tiempo de elaboración de estos artículos que sirve como fundamento para la fijación de precios aún está en evaluación, principalmente en el caso de las máscaras con motivos de especies animales.

Una vez realizados los prototipos que sirven como modelo para la réplica de estos artículos es posible incrementar el nivel de producción de estas artesanías y el mejoramiento de la calidad y de sus acabados. El incremento en la oferta de estos productos necesariamente requiere la colaboración de más artesanos y comunidades dentro del proceso.

#### **d. Análisis del mercado**

##### i. Demanda

Los principales compradores de artesanías en el Ecuador son los turistas nacionales y extranjeros que visitan las comunidades indígenas que elaboran este tipo de artículos. Otra manera para los turistas de acceder a los productos artesanales es a través de las tiendas especializadas que se encuentran ubicadas en los principales destinos turísticos del país. Los turistas que adquieren estos productos demuestran un grado de conocimiento de los componentes culturales y ambientales que están involucrados en el proceso de elaboración de artesanías, lo cual es determinante para la disposición al pago que demuestran y que se reflejan en los precios mayores que pagan por adquirir estos productos.

Visitantes de Colombia, Estados Unidos y Europa son los que en mayor proporción visitan el Ecuador (junto con los visitantes de Perú representan un 88% del total de visitantes) y constituyen clientes potenciales para las artesanías de la nacionalidad Awá. Sin embargo, los turistas colombianos pueden representar un mercado objetivo más importante ya que la entrada de ellos al Ecuador se produce por las provincias donde están ubicadas las comunidades Awá y se pueden aprovechar los principales destinos turísticos del norte del país para promocionar y vender estas artesanías.

El mercado local de San Lorenzo es poco dinámico con relación a la comercialización de artesanías debido al reducido número de turistas que visitan la región y que son quienes podrían pagar los precios de las artesanías Awá. Sin embargo, a través de la promoción de la tienda artesanal es posible captar la atención de los visitantes y de los habitantes de esa ciudad.

##### ii. Competidores

La diversidad de nacionalidades y pueblos en el Ecuador permite que la elaboración de artesanías sea muchas veces un distintivo de cada uno de ellos. El mercado artesanal en el país muestra precisamente esta diversidad. Sin embargo, varias son las limitaciones que impiden el

desarrollo de ese mercado. Una de las principales dificultades que existe es la falta de conocimiento y, por tanto, de promoción de las características culturales y ambientales de los artículos artesanales y que representan el modo de vida y la cosmovisión de las diferentes nacionalidades indígenas.

Con relación a las artesanías elaboradas de fibras naturales, en el mercado nacional existe una diversidad de materias primas que son utilizadas para elaborar artículos tales como shigras, bolsos, hamacas, collares y pulseras. Las fibras más empleadas y conocidas en el país son la paja toquilla, cabuya, mimbre, mocora, rampira, totora, entre otras. Los artículos utilitarios elaborados de fibras naturales en diferentes regiones del Ecuador, entonces, constituyen productos sustitutos entre sí.

La ventaja que presentan las artesanías Awá elaboradas a partir de la pita, además de los componentes culturales y ambientales que incluyen, consiste en que esta fibra es reconocida por sus características que permiten elaborar productos con mejores acabados, de una mayor duración y más resistentes. La difusión de estas características permitirá que los intermediarios y compradores valoren más estos artículos artesanales y puedan reflejarlo en una disposición mayor a pagar por ellos.

En cuanto a las otras artesanías Awá se puede establecer también que existen productos sustitutos y actualmente con un mayor reconocimiento en el mercado artesanal. Este es el caso de artículos tales como collares, pulseras, aretes, canastos y bandejas de madera. La ventaja competitiva de las artesanías Awá consiste en los conocimientos ancestrales de este pueblo y la utilización de semillas y otras materias primas que son propias del bosque localizado en su territorio. La promoción y difusión de esas características pueden posicionar estas artesanías de manera ventajosa dentro del mercado artesanal del país.

Adicionalmente, y como competidor de menor escala, existe un centro artesanal en la ciudad de San Lorenzo, conformado por mujeres que trabajan en la elaboración de artesanías con materias primas utilizadas también por los artesanos Awá. Así, es posible encontrar productos elaborados a partir de madera de balsa y de fibras de rampira y damagua (o lamajagua), así como también, semillas recolectadas en el bosque, los cuales son vendidos en el mercado local a los pocos visitantes que arriban a San Lorenzo.

### iii. Comercialización

La comercialización de artesanías es una actividad que aún no ha sido impulsada en las comunidades Awá. La venta de sus productos artesanales se la ha venido realizando solo a partir de pedidos específicos a los artesanos por parte de otros miembros de la comunidad o de visitantes que llegan hasta las comunidades Awá. La limitada producción de artesanías, así como la distancia que separa las comunidades de los centros poblados más próximos y el difícil acceso a las comunidades por la topografía irregular, hacen que los artesanos posean un restringido acceso a los mercados, ya sea para comprar productos de primera necesidad o vender los que ellos producen.

En una primera instancia la Fundación Sinchi Sacha constituye el comprador más importante de las artesanías Awá, y utiliza sus canales de comercialización para promover estos productos. Así, estos productos son exhibidos y comercializados en Tianguéz, la tienda artesanal de la Fundación que está ubicada en el centro histórico de Quito. Sin embargo, aún el registro de ventas de la tienda no permite establecer un histórico de ventas, pero se ha validado las preferencias del mercado para artesanías Awá con una buena aceptación.

El mercado local de San Lorenzo se encuentra muy limitado por el escaso número de visitantes y turistas que arriban a la ciudad o a los poblados aledaños. Adicionalmente, el precio de las artesanías Awá restringe aún más el mercado para estos productos porque se encuentra en un nivel muy superior al que tienen productos similares elaborados en otras regiones del país y por otras nacionalidades indígenas.

Por esta razón, una estrategia comercial de la Fundación Sinchi Sacha constituye promocionar los productos artesanales Awá de mejor calidad como artesanía de lujo y que puedan ser adquiridos por turistas nacionales e internacionales que demuestren una disposición al pago alto por estos artículos. Sin embargo, esta modalidad de venta solo admite un número limitado de productos que pueden ser considerados bajo la categoría de artesanías de lujo. Por esta razón, es necesario rediseñar la política de precios de las artesanías que ha sido establecida en las comunidades Awá. Menores precios por sus productos permitirán competir más ventajosamente con artículos artesanales sustitutos que son elaborados en otras regiones del Ecuador.

Con relación a la nueva línea de productos que incluye las bandejas y máscaras de madera que representan a especies animales, las primeras ventas realizadas por la Fundación Sinchi Sacha han mostrado una gran aceptación por parte de los visitantes a la tienda artesanal Tianguéz, quienes han adquirido estas artesanías en una forma auspiciosa. Las bandejas de madera pertenecientes a la colección zoo han tenido una gran salida en el mercado, mientras que en el caso de las máscaras aún falta establecer el precio de esos artículos que dependerá de la evaluación correspondiente de su proceso de elaboración. Sin embargo, se prevé que la venta de máscaras de madera exhibirá un nivel de ventas similar a aquel mostrado por las bandejas de esta nueva colección.

#### **e. Análisis del entorno: oportunidades y amenazas**

La diversidad natural que caracteriza el territorio Awá ha impulsado la visión de las comunidades para generar actividades económicas que se basen en el manejo sustentable del bosque. La elaboración de artesanías refleja los conocimientos ancestrales de la comunidad no solo con relación a los usos de sus artículos artesanales sino también al conocimiento de los productos del bosque, pues de eso depende la subsistencia de sus miembros. La cultura expresada en las artesanías, entonces, constituye el distintivo de los artículos Awá frente a productos similares de otras nacionalidades indígenas existentes en el país.

Los conocimientos ancestrales de los Awá están muy presentes aún entre los adultos y mayores de las comunidades. Sin embargo, la transmisión de esos conocimientos a las nuevas generaciones no ha sido fluida, tanto por falta de interés de los adultos mayores como de los jóvenes Awá, lo cual pone en serio riesgo la preservación cultural de la nacionalidad (idioma, oficio artesanal, aprovechamiento del bosque).

La FCAE y las comunidades Awá han manifestado su interés por desarrollar nuevas fuentes de generación de ingresos a través del manejo sustentable de sus recursos naturales. Dentro de este interés se enmarca la elaboración de artesanías como actividad económica que genera ingresos y como mecanismo de la preservación de la cultura de la Nacionalidad Awá.

La distancia entre las comunidades y los centros poblados más cercanos, el difícil acceso a las comunidades y la falta de comunicación entre ellas, dificulta el establecimiento de una organización productiva comunitaria que permita el incremento de la producción artesanal del

pueblo Awá. La infraestructura de comunicaciones del territorio Awá es muy pobre (carreteras, vías de acceso, radio, teléfono).

La pita, de donde se extrae la fibra para un buen número de artesanías Awá, se encuentra en riesgo de sobreexplotación en las comunidades por la intervención de los bosques primarios de la región, principalmente motivada por la actividad forestal maderera de las compañías que operan en la zona y por los beneficios que reciben los Awá por participar en esa actividad. Además el limitado número de hojas que se emplea de cada planta de pita limita aún más la producción de artesanías. Contrariamente, la abundancia de especies maderables, tales como balsa y garza blanca, facilita la elaboración de productos decorativos hechos de madera.

Factores externos como la ejecución del Plan Colombia y el incremento de la delincuencia en la zona norte del Ecuador, ha reducido considerablemente el número de turistas que visitan San Lorenzo y las zonas aledañas donde están ubicadas las comunidades Awá. Esto reduce el mercado local de las artesanías y de otros productos del bosque de esta nacionalidad indígena.

Existe poco conocimiento entre intermediarios y compradores finales sobre los componentes ambiental y cultural que se incluyen en el proceso de elaboración de artesanías Awá. Adicionalmente, estas artesanías poseen una diversidad de productos sustitutos que son elaborados a partir de materias primas propias de otras regiones del Ecuador.

#### **4. Plan operativo**

##### **a. Localización del centro artesanal**

El centro artesanal Awá está localizado en el barrio 9 de Octubre de la ciudad de San Lorenzo, provincia de Esmeraldas. El local pertenece a la sede de la FCAE y aproximadamente tiene una superficie de 40 m<sup>2</sup>. La edificación además incluye otras oficinas administrativas y operativas de la FCAE.

Se escogió la ciudad de San Lorenzo como sede del centro artesanal por ser la ciudad importante más cercana a las comunidades Awá y por contar con la infraestructura anotada anteriormente. Desde esta ciudad entonces se distribuirá la producción artesanal Awá a los diferentes mercados del país a través la Fundación Sinchi Sacha y a compradores finales que visiten el centro.

##### **b. Componentes del proyecto**

El proyecto en primera instancia se propone capacitar a las personas que estarán a cargo del centro artesanal. Una persona asumirá las responsabilidades de administración y ventas de la tienda artesanal, así como de la compra de artesanías Awá a través de visitas a las comunidades. Con esta finalidad, esta persona debe ser alguien conocedora de qué tipo de artesanías están disponibles y quiénes las elaboran.

La segunda persona involucrada en el manejo del centro artesanal estará a cargo de la operación del taller. Por esta razón, será capacitado para el mejoramiento de los productos así como también para la creación e innovación de los diseños utilizados en las artesanías Awá.

Una vez que estas dos personas hayan completado su período de capacitación, estarán en capacidad de multiplicar esos conocimientos a favor de otros artesanos Awá, tanto a través de visitas a las comunidades como utilizando las instalaciones e infraestructura del centro

artesanal. Sin embargo, la tarea inicial de estos promotores será la de incentivar y fomentar la actividad artesanal entre sus compañeros artesanos, debido a que por el momento no se registra mayor producción de artesanías.

Posteriormente, el proyecto tiene la finalidad de crear una escuela de artesanos que tenga las facultades legales para titular maestros artesanos entre los miembros de la nacionalidad Awá. Para esto, en el futuro cercano, será necesario conformar una asociación artesanal que pueda ser inscrita en la Junta de Defensa del Artesano de Esmeraldas, de manera que los artesanos Awá gocen de los beneficios establecidos por la ley de fomento de la actividad artesanal en el Ecuador. Estos beneficios incluyen arancel cero para importación de equipos y herramientas, el acceso a crédito en condiciones favorables, capacitación y asesoría técnica.

### c. Capacidad productiva

Es difícil determinar la capacidad productiva que tienen los artesanos y las comunidades Awá para elaborar artesanías. Esta capacidad está limitada actualmente por el acceso a materia prima que exige el recorrer largas distancias hasta las fuentes de abastecimiento, el tiempo que toma la elaboración de los productos y el hecho de que la actividad artesanal constituye únicamente una actividad económica secundaria para los miembros de la nacionalidad Awá. Sin embargo, un incentivo importante para los artesanos es el precio de venta que puedan obtener por sus productos, de manera que su dedicación a esta actividad puede incrementarse significativamente si se convierte en una actividad rentable.

A pesar de que los tres factores mencionados antes son importantes por los límites que establecen, el más determinante constituye el tiempo de elaboración de los productos, debido a que en función de esto los artesanos establecen sus precios para la venta. La siguiente tabla presenta el tiempo promedio empleado por los artesanos Awá para elaborar sus productos artesanales y los precios referenciales.

Tabla 1. Tiempo de elaboración y precios de las artesanías Awá.

Artículo	Tiempo de elaboración	Precio (dólares)
Shigra (8 vueltas de tejido)	30 días	40
Shigra (12 vueltas de tejido)	45 días	100
Shigra pequeña	15 días	20
Shigra fina	30 días	40
Pulsera grande	1 día	4
Collar de pepas grandes	1 día	12
Juego (collar y aretes de pepas)	1 día	10
Collar cargado con pepas de fácil perforación	1 día	10
Collar cargado con pepas resistentes	1 día	25
Canasto de fibra de corta duración	1 día y medio	6
Canasto grande (tacho)	5 días	10
Canasto tupido con agarradera	1 día	10
Cartera pequeña	4 días	10
Monedero estilo nido de mariposa	3 días	15
Canastilla haladera tipo cartera	6 días	25
Bandeja de madera (artestas y cuchara)	7 días	5-12

Fuente: Sra. Filomena Rosero, administradora del centro artesanal Awá.

### d. Recurso humano

Como se mencionó anteriormente, el centro artesanal Awá será manejado por dos personas que estarán a cargo de la actividad comercial de la tienda artesanal y de la operación del taller.

Ellas cumplirán inicialmente un programa de capacitación sobre la elaboración de artesanías y el manejo administrativo de la tienda artesanal.

Las personas que trabajan en el centro artesanal pertenecen a comunidades cercanas a San Lorenzo de manera que tengan un mejor acceso desde el lugar donde viven hasta su lugar de trabajo. Si bien su labor fundamental se localiza en el centro artesanal, tendrán también que desplazarse a las diferentes comunidades para promocionar la actividad del centro, las oportunidades que ofrece la tienda como mercado para las artesanías Awá y para capacitar a los artesanos de las comunidades.

Adicionalmente, sus funciones incluyen la coordinación de la recepción de la materia prima y artesanías terminadas para su venta en la tienda, estar a cargo de la operación y mantenimiento del taller, y de las actividades de capacitación mencionadas anteriormente. En caso de que el crecimiento de la actividad exigiera mayor participación de recurso humano en el taller artesanal, se prevé la contratación de más artesanos que puedan incrementar la producción de artículos Awá.

#### e. Organización

Actualmente la FCAE ejecuta varios proyectos comunitarios para la generación de ingresos y el mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes, como por ejemplo el centro forestal. Bajo esta perspectiva, la FCAE posee una determinada organización que le permite implementar nuevas iniciativas productivas para las comunidades Awá. Este es el caso del centro artesanal que se propone para fomentar la producción de artesanías Awá, el cual, por tanto, funcionará bajo la dirección de la FCAE como un proyecto más de la federación.

Para la administración del centro artesanal se ha planteado la creación de una sociedad civil que responda a las necesidades de organización de la actividad artesanal Awá y que sea totalmente independiente de los otros proyectos productivos de la FCAE.

Posteriormente, y con la finalidad de crear la escuela de maestros artesanos Awá, se requerirá la conformación de una asociación artesanal calificada y que tenga la facultad legal de conceder títulos artesanales reconocidos. Esta figura legal permitirá a los artesanos Awá, miembros de la asociación, acceder a los beneficios establecidos por ley para el fomento de la actividad artesanal. La asociación artesanal puede complementarse a futuro con la creación de una figura legal especial dentro del régimen artesanal que permita integrar a diferentes centros artesanales cuya principal actividad sea la producción de artesanías a partir de materias primas recolectadas en los bosques nativos del Ecuador.

### 5. Estudio económico

#### a. Presupuesto de inversiones y financiamiento

Las inversiones necesarias para el inicio de la operación del centro artesanal Awá se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 2. Inversiones en el centro artesanal Awá.

Rubros	Valores (dólares)
Equipos y herramientas	364
Capital de trabajo	700
Infraestructura y montaje del centro	552
<b>Total</b>	<b>1,616</b>

La inversión en equipos y herramientas incluyen todos aquellos artículos descritos en el Anexo 1 y que están a disposición de todo artesano Awá que desee mejorar la calidad de sus productos y la incorporación de nuevos diseños en la elaboración de artesanías. Este rubro de inversión incluye principalmente equipos y herramientas tales como tijeras, taladro, serruchos, cuchillas, pinzas y formones, que en su totalidad alcanzan un valor de 364 dólares.

El rubro de capital de trabajo incluye la impresión de etiquetas informativas y promoción que se incluyen con cada uno de los productos comercializados en la tienda artesanal Awá, con la finalidad que los compradores finales conozcan de dónde provienen las artesanías y los componentes ambiental y cultural que se incluyeron en su elaboración. El rubro por impresión de estas etiquetas es de 200 dólares. Adicionalmente se destinan 500 dólares como fondo inicial para la compra de artesanías elaboradas por los artesanos de las comunidades. La suma de estos dos rubros alcanza la cifra de 700 dólares que constituye el valor total considerado como capital de trabajo dentro de la inversión inicial del proyecto.

La inversión correspondiente a infraestructura y montaje del centro artesanal se refiere a la adquisición de materiales, mobiliario y el diseño de la tienda artesanal que permitieron mejorar la exhibición de los productos artesanales, previa su apertura e inauguración. Este rubro alcanzó un valor de 552 dólares.

A través de la adición de todos los rubros de inversión mencionados en los párrafos anteriores se obtiene que la inversión total realizada para el establecimiento del centro artesanal Awá es de 1,616 dólares. El financiamiento de esta inversión ha sido posible por el apoyo y los aportes otorgados por el proyecto CAIMAN, que han sido los promotores del proyecto de recuperación de la cultura Awá a través de la elaboración de artesanías.

## **b. Costos y beneficios**

El principal rubro de costo que tiene el centro artesanal es la compra de artesanías producidas en las comunidades Awá. La actividad de intermediación que realiza la tienda artesanal se sustenta en un margen de comercialización de 100% entre el precio de compra y el de venta de estos productos. En otras palabras, el precio pagado por la tienda por las artesanías es el 50% del precio al que vende esos productos a los consumidores finales. El precio determinado por los artesanos para sus productos se establece en función de un parámetro fundamental que consiste en el tiempo de elaboración de cada artesanía, el cual incluye desde la recolección de la materia prima hasta la elaboración final del producto.

Otro rubro importante dentro de la estructura de costos del proyecto constituye el pago de salarios a las personas encargadas de la administración del centro artesanal. El salario mensual para cada una de las dos personas contratadas es de 200 dólares, lo que equivale a un gasto al año por persona de 2,400 dólares. El costo total de salarios, por tanto, es de 4,800 dólares por año.

Se incluyen también los costos de arriendo del local donde funciona el centro artesanal, por un valor mensual de 50 dólares o su equivalente anual de 600 dólares. Además, se considera un valor mensual de 20 dólares por consumo de servicios básicos, tales como energía eléctrica y agua, lo cual equivale a 240 dólares anuales.

El costo anual de 200 dólares por materia prima incluye la impresión de etiquetas informativas para las artesanías y cualquier otro insumo necesario para la operación del taller artesanal, como por ejemplo lijas, pegamento e hilo.

Para el rubro de capacitación se considera un gasto de 200 dólares anuales que incluye los costos en los que se puede incurrir para la organización de talleres y sesiones de capacitación a los artesanos Awá, tanto en el centro artesanal como en las respectivas comunidades. Se considera también un costo 35 dólares anuales de depreciación de los equipos descritos en el Anexo 1 y que son sujetos a dicha depreciación.

Los beneficios del centro artesanal se concentran fundamentalmente en la venta de artesanías efectuadas por la tienda artesanal. También dentro de la categoría de beneficios del proyecto se incluye un rubro por valor de desecho o rescate que se deriva como un porcentaje de la inversión en equipos y maquinaria al final del período de análisis del flujo de caja. Para el caso del centro artesanal el valor de desecho alcanza un valor reducido de 20 dólares en el último período, esto es en el año 10.

### **c. Flujos de caja**

Debido a que la tienda artesanal aún no registra un movimiento de compra y venta de artesanías y la Fundación Sinchi Sacha no posee ninguna experiencia comercializando artículos Awá en su tienda Tianguéz, para establecer las cantidades vendidas de cada producto artesanal ofertado en la tienda del centro artesanal Awá, se consideraron a manera de referencia los niveles de venta de productos similares registrados en la tienda artesanal Cofán. Así, pulseras, collares y canastos y se consideran los artículos artesanales con mayor salida en el mercado. Artesanías como shigras y collares de semillas resistentes presentan niveles de venta menores debido a sus elevados precios que limitan su acceso al mercado.

Una consideración adicional dentro del flujo de caja del proyecto es la incorporación de la nueva línea de artesanías recientemente introducida en la oferta de productos del pueblo Awá. Sobre la base de la primera experiencia de ventas que ha registrado Tianguéz con relación a las bandejas de la colección zoo, se estima que estos productos representarán un ingreso considerable con respecto al total de ventas de las artesanías Awá.

Desafortunadamente, y a pesar de que las expectativas con respecto a las máscaras de madera pertenecientes a la misma colección son también muy auspiciosas, estos artículos no pueden ser considerados todavía en este análisis por falta de información sobre el costo de producción de estas artesanías, pues aún se encuentra en la fase de elaboración de prototipos y mejoramiento de la calidad del producto y de sus acabados.

El flujo de caja del centro artesanal Awá incluye los principales ingresos y egresos del proyecto. Los ingresos que registra el proyecto son aquellos originados por la venta de artesanías, los cuales se ubican en un nivel de 13,000 dólares al año. Para alcanzar este nivel de ventas estimado, el número de unidades vendidas como posible escenario, correspondiente a cada tipo de artesanías, se muestra a continuación:

Tabla 3. Ingreso por ventas de artesanías en el centro artesanal Awá.

Artículo	Costo (dólares)	Cantidad	Total (dólares)
Shigra (8 vueltas de tejido)	40	20	800
Shigra (12 vueltas de tejido)	100	8	800
Shigra pequeña	20	40	800
Shigra fina	40	20	800
Pulsera grande	4	215	860
Collar de pepas grandes	12	60	720
Juego (collar y aretes de pepas)	10	60	600
Collar cargado con pepas de fácil perforación	10	60	600
Collar cargado con pepas más resistentes	25	40	1.000
Canasto de fibra de corta duración	6	75	450
Canasto grande (tacho)	10	50	500
Canasto tupido con agarradera	10	50	500
Cartera pequeña	10	50	500
Monedero estilo nido de mariposa	15	40	600
Canastilla haladera tipo cartera	25	40	1.000
Bandeja de madera (artesa y cuchara)	8	60	480
Bandeja de madera (colección zoo)	20	100	2.000
<b>TOTAL</b>			<b>13.010</b>

A continuación se presenta la Tabla 4 que muestra el flujo de caja para cada uno de los años considerados dentro del período de análisis.

Tabla 4. Flujo de caja del centro artesanal Awá.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos</b>		<b>11.800</b>	<b>12.260</b>	<b>12.720</b>	<b>13.180</b>	<b>13.640</b>	<b>14.100</b>	<b>14.560</b>	<b>15.020</b>	<b>15.480</b>	<b>15.940</b>
Ventas		13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
Saldo de caja anterior		-1.200	-740	-280	180	640	1.100	1.560	2.020	2.480	2.940
<b>Egresos</b>		<b>12.570</b>	<b>13.360</b>								
Compra artesanías		6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500
Sueldos		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Arriendo local		600	600	600	600	600	600	600	600	600	1.440
Servicios básicos		240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Materia prima		200	200	200	200	200	200	200	200	200	150
Capacitación		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Depreciación		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
<b>Utilidad</b>		<b>-770</b>	<b>-310</b>	<b>150</b>	<b>610</b>	<b>1.070</b>	<b>1.530</b>	<b>1.990</b>	<b>2.450</b>	<b>2.910</b>	<b>2.580</b>
Ajustes por depreciación		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Inversiones	1.616										
Valor de desecho											20
<b>Flujo de caja</b>	<b>-1616</b>	<b>-740</b>	<b>-280</b>	<b>180</b>	<b>640</b>	<b>1.100</b>	<b>1.560</b>	<b>2.020</b>	<b>2.480</b>	<b>2.940</b>	<b>2.630</b>

## 6. Evaluación financiera

### a. Indicadores de rentabilidad

Con el objetivo de determinar si el establecimiento del centro artesanal Awá es rentable en términos financieros se ha calculado el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) como indicadores de rentabilidad. Para esto se empleó como referencia una tasa de descuento del 10%. En la siguiente tabla se muestran los valores para cada uno de estos indicadores.

Tabla 5. Indicadores de rentabilidad del centro artesanal Awá.

Indicador	Valor
VAN	3,700 dólares
TIR	27%

Para que un proyecto sea rentable, el VAN debe ser mayor a cero y la TIR mayor a la tasa de descuento. En el caso particular de los indicadores de rentabilidad del centro artesanal Awá, se puede observar que el VAN es un número positivo de 3,700 dólares, mientras que la TIR alcanza un porcentaje de 27%, el cual es significativamente superior a la tasa de descuento utilizada. Al no presentar aún el centro artesanal ventas históricas, no es posible comparar el nivel ventas considerado en el flujo de caja con aquel previamente registrado durante la actividad comercial de la tienda. Sin embargo, el nivel de ingresos utilizado para este análisis puede constituirse en una meta de ventas a cumplir para que el proyecto sea viable financieramente.

#### **b. Análisis de sensibilidad**

Las variables consideradas dentro del análisis de sensibilidad del proyecto son una reducción en el nivel ingresos por ventas, un incremento en el precio de compra de las artesanías por parte de la tienda artesanal a los artesanos, lo cual significa una reducción en el margen de comercialización, y un incremento en el costo correspondiente a salarios de las personas a cargo del centro artesanal.

En el primer caso, ante una reducción en el nivel de ingresos por ventas del orden de 3% el proyecto deja de ser rentable en términos financieros. En otras palabras, si el nivel de ingresos por ventas se reduce de 13,000 dólares al año a 12,700 dólares el centro artesanal deja de recibir beneficios netos positivos por su operación.

Con relación a un incremento en el precio de compra de las artesanías, el centro artesanal únicamente resiste un incremento en el 2% del precio de estos artículos, es decir que si el margen de comercialización se reduce en 1%, la actividad del centro deja de ser rentable en términos financieros.

Finalmente, si el costo por salarios por año se incrementa de 4,800 dólares a 4,950 dólares, lo cual representa un incremento aproximado del 97%, el proyecto reporta indicadores de rentabilidad negativos y no favorables para la sustentabilidad financiera del centro artesanal.

### **7. Conclusiones**

La implementación del centro artesanal Awá tiene la finalidad de preservar los conocimientos ancestrales relacionados a la elaboración de artesanías y la generación de una fuente de ingresos adicionales para los artesanos de las comunidades. Sin embargo, la elaboración de artesanías no es una actividad que se haya sido previamente desarrollada por las familias Awá. La elaboración de estos artículos ha sido únicamente para el uso de los miembros de las familias y muy ocasionalmente para la venta a visitantes que llegan a las comunidades. La distancia que separa a las comunidades de los principales centros poblados, así como la pobre infraestructura de carreteras y comunicaciones de la región, dificulta la interacción de los artesanos y los mercados locales.

Con el centro artesanal se persigue mejorar la calidad y la variedad de los diseños de las artesanías, así como involucrar a un mayor número de personas en la actividad e incrementar la oferta de artesanías Awá. La responsabilidad fundamental de los administradores del centro artesanal es, además de su operación y mantenimiento, el incorporar a más artesanos y más familias en la elaboración de artesanías.

Para convertir a la actividad artesanal en el territorio Awá en una opción rentable para los artesanos, es necesario incrementar la producción, mejorar su calidad y asegurar los mercados existentes e incorporar nuevos paulatinamente. El tema de los precios de las artesanías que han sido fijados actualmente en la tienda artesanal Awá debe ser revisado más detenidamente porque sus niveles se encuentran muy por encima de sus productos sustitutos. Esta situación puede significar la restricción de mercados y la limitada aceptación de estos productos por parte de los consumidores finales.

Debido a que no se tienen aún registros de ventas en la tienda artesanal, es difícil establecer el ritmo de crecimiento de ventas necesario para convertir esta actividad en rentable. Sin embargo, el centro artesanal es viable financieramente a partir de un nivel de ventas anual de 13,000 dólares. Con ese nivel de ventas, el VAN alcanzado es de 3,700 dólares y una TIR de 27%. En la actualidad, Sinchi Sacha ha implementado un sistema de comercio, con un fondo inicial de 500 dólares mensuales.

Una nueva línea de artículos artesanales, la colección zoo que incluye bandejas y máscaras que representan especies animales propias de los bosques del territorio Awá, ha mostrado en una etapa inicial de promoción una gran acogida y demanda por parte de los turistas nacionales y extranjeros que visitan la tienda artesanal Tianguéz. Esto hace prever que la venta de estas artesanías puede convertirse en elemento fundamental para el incremento de ventas de la tienda Awá y la obtención de una rentabilidad económica para que el centro artesanal alcance la sostenibilidad y autonomía financieras requeridas para su desarrollo y crecimiento futuro.

Por lo tanto, mediante la incorporación de más artesanos y comunidades dentro de la actividad artesanal, el incremento y mejoramiento de la producción, la revisión de la política de precios fijada por la tienda artesanal y la ampliación y diversificación de mercados asegurarán la sostenibilidad económica del centro artesanal, la sustentabilidad en el uso de los recursos del bosque, la preservación de los conocimientos ancestrales de las comunidades Awá y la generación de ingresos adicionales para sus familias.

#### Referencias

- Castillo, Mauricio. 2003. Informe Final, Productos Forestales no Maderables en el Territorio Awá. Ambiente y Sociedad.
- Ambiente y Sociedad. 2004. Estrategia comercial para artesanías amazónicas.
- Entrevistas a personal técnico y de ventas de la Fundación Sinchi Sacha

## **PLAN DE NEGOCIOS DEL CENTRO ARTESANAL COFAN**

### **1. Introducción**

El pueblo Cofán es una nacionalidad indígena reconocida en el Ecuador, cuyo territorio no continuo se localiza en la provincia de Sucumbíos, al nororiente del país. Su organización está compuesta por comunidades aisladas entre sí y de difícil acceso por la falta de infraestructura básica de transporte y comunicaciones.

La nacionalidad Cofán se caracteriza por su cultura y conocimientos ancestrales que se ven reflejados en la elaboración de artículos artesanales que son utilizados por sus integrantes tanto en actividades cotidianas como en ceremonias y festividades especiales. Los insumos y materia prima utilizados en la elaboración de estos productos provienen de la recolección de fibras naturales y semillas de frutos propios del bosque de la Amazonía.

Sin embargo, la actividad artesanal en las comunidades Cofán representa actualmente una fuente secundaria de ingresos para los artesanos, quienes se dedican a ella únicamente durante su tiempo libre. La poca rentabilidad económica que produce la actividad ha hecho que los jóvenes Cofán pierdan el interés por aprender el oficio artesanal y que los conocimientos sobre la elaboración de artesanías vayan quedando con los adultos de las comunidades, con el riesgo de que la tradición se pierda en los próximos años. El presente proyecto se centra entonces en recuperar la cultura del pueblo Cofán y sus conocimientos ancestrales expresados a través de la elaboración de artesanías, al tiempo de generar una fuente de ingresos más importante y sustentable en el tiempo para las familias de los artesanos Cofán.

### **2. Descripción del proyecto**

#### **2.1. Objetivo del proyecto**

El objetivo del establecimiento del centro artesanal Cofán es preservar la cultura y los estilos de vida tradicionales de las comunidades pertenecientes a esta nacionalidad indígena, cuyos conocimientos ancestrales se expresan a través de la elaboración de artesanías. Para el cumplimiento de este objetivo, el proyecto propone convertir a la actividad artesanal en una fuente generadora de ingresos sostenibles para los artesanos Cofán.

El proyecto consiste en implementar un centro artesanal que cumpla una doble función: por un lado, como centro de entrenamiento y perfeccionamiento de las habilidades de los artesanos con relación a la elaboración de artesanías y, por otro, como tienda artesanal donde se vendan estos productos.

En una primera etapa, el centro pretende ser un lugar que capacite a los artesanos y en donde ellos puedan hacer uso de los instrumentos y herramientas existentes para mejorar la calidad y los diseños de sus productos. Posteriormente, la finalidad es crear una escuela de artesanos donde los miembros del pueblo Cofán, luego de la preparación respectiva, puedan optar por el título de maestros artesanos reconocido por las leyes nacionales. De esta forma, los nuevos maestros artesanos podrán acceder a los beneficios e incentivos propuestos por la respectiva ley. Sin embargo, las condiciones actuales entre los artesanos Cofán no permiten la inmediata creación de la figura legal que les permita acceder a estos beneficios.

La tienda artesanal tiene la finalidad de proporcionar un mercado seguro con precios convenientes para los artesanos Cofán, de manera que esta actividad constituya una fuente de ingresos importante para sus familias. Los artesanos podrán entonces acercarse y vender su producción al centro artesanal, en donde las artesanías se acopiarán y se ofrecerán a clientes finales.

## **2.2. Organización productiva del pueblo Cofán**

La nacionalidad Cofán está conformada por un conjunto de comunidades aisladas entre sí y que ocupan un territorio no continuo de 393.146,27 has<sup>1</sup>. La Federación Indígena de la Nacionalidad Cofán del Ecuador (FEINCE), establecida en el año 2001, constituye la organización de gobierno más importante de la nacionalidad.

Las comunidades que se encuentran dentro de territorio Cofán son Dureno, Dovuno, Sinangoé, Pisorie Canqqe, Bavoroé, Totoa Nain'qui, Alto Bermejo, y Tayosu Canqqe, todas ubicadas en los cantones de la provincia de Sucumbíos.

La economía de las comunidades del pueblo Cofán se caracteriza por incluir actividades de subsistencia tales como caza, pesca y recolección de productos del bosque, así como también el cultivo en pequeñas extensiones de plátano, yuca y frutas. El ingreso promedio anual por familia del pueblo Cofán es de USD 1,000 a USD 1,200 , lo cual equivale a un valor promedio mensual cercano a los USD 100.

La elaboración de artesanías por parte de las familias Cofán representa actualmente una fuente secundaria de ingresos y su producción es limitada debido al tiempo que toma la elaboración de estos productos y a que aquellos quienes conocen el oficio artesanal se dedican a él únicamente durante el tiempo libre que les dejan sus actividades principales.

Adicionalmente, los jóvenes de las comunidades no se interesan por la actividad artesanal debido a su baja rentabilidad y por tanto los conocimientos que poseen las personas mayores están en riesgo de desaparecer. Las necesidades de capacitación de los artesanos se pueden resumir en los temas de innovación en los diseños y mejoramiento de la calidad de las artesanías, así como también el fortalecimiento de las capacidades de negociación de los artesanos para interrelacionarse con comerciantes y clientes finales en el mercado local.

Con respecto a la comercialización de las artesanías, el acceso a los mercados por parte de los artesanos Cofán se encuentra limitado por las siguientes razones: la distancia entre las comunidades y las ciudades que constituyen los principales mercados en la provincia y en el país, la pobre infraestructura de comunicación y transporte que existe en la región, y el poco conocimiento sobre las relaciones de mercado que poseen los artesanos y que restringe su poder de negociación.

## **2.3. Artesanías del pueblo Cofán**

Las artesanías de la nacionalidad Cofán reflejan la cultura y los conocimientos ancestrales que aún preservan las comunidades, así como su armonía con el entorno natural en el que viven ya que son artículos utilizados por los Cofán en actividades cotidianas y ocasiones especiales. Estos productos se caracterizan por ser artículos utilitarios y suntuarios elaborados a partir de materias primas recolectadas en el bosque.

---

<sup>1</sup> Fuente: Ecolex.

Las artesanías que se destacan son aquellas elaboradas a partir de fibras naturales como la chambira y de la cual se producen principalmente shigras, manillas, collares, pulseras, canastas y hamacas. De las semillas extraídas de los frutos del bosque se elaboran carteras, pulseras, aretes, collares y artículos de bisutería en general. En términos generales, las artesanías Cofán presentan una baja calidad y poca variedad en sus diseños.

Con relación a la explotación de la materia prima, es necesario mencionar que existe limitada cantidad de palmas de chambira en las zonas aledañas de las comunidades Cofán, no solo debido a la sobreexplotación de las comunidades indígenas sino también por la actividad llevada a cabo por los colonos. En cuanto a las semillas de los frutos del bosque, éstos son recogidos exclusivamente durante la época lluviosa en la región amazónica, la cual se extiende desde el mes de febrero hasta el mes de mayo. Estas dos restricciones, tanto la existencia de palmas de chambira y la estacionalidad de la recolección de semillas, impone límites a la cantidad de producción de estas artesanías.

## **2.4. Análisis del mercado artesanal**

### **2.4.1. Demanda**

Los principales compradores de artesanías amazónicas son los turistas nacionales y extranjeros que visitan las principales ciudades de la región amazónica o expresamente visitan las comunidades de las nacionalidades indígenas. Los turistas extranjeros poseen un conocimiento mayor sobre las culturas amazónicas y comprenden el significado cultural, ambiental y étnico de las artesanías. En cambio, si bien para los turistas nacionales el componente cultural no es determinante, si lo es su nivel de ingreso ya que éstos pertenecen a estratos económicos medios y altos. Por estas razones, los turistas son quienes tienen una disposición a pagar precios mayores por estos productos.

Los lugares donde los turistas adquieren estas artesanías son las mismas comunidades indígenas o en lugares de venta especializados en artesanías y que se encuentran ubicados en los principales destinos turísticos del Ecuador. Generalmente, las artesanías ofertadas en las principales ciudades del país provienen de las regiones aledañas a ellas donde los pueblos indígenas que las elaboran habitan. La mayoría de turistas que visitan el Ecuador provienen de Colombia, Estados Unidos y Europa. Concretamente a la región norte de la amazonía, el número de visitantes es de 6,000 personas al año, lo cual representan aproximadamente el 4% del total de turistas en el Ecuador. Este número de visitantes puede ir incrementándose en los próximos años en función de la promoción de la región y de la cultura de sus pueblos indígenas.

Si bien podría canalizarse la producción artesanal hacia mercados internacionales para diversificar la demanda a través de las organizaciones de comercio justo, en la actualidad esta posibilidad queda relegada temporalmente debido a las limitaciones de calidad y volumen que se requieren para satisfacer los pedidos y exigencias de mercados mucho más grandes y especializados. Sin embargo, podría ser viable participar en estas redes de comercialización internacionales en el mediano y largo plazos.

### **2.4.2. Competidores**

El mercado de artesanías en el Ecuador se caracteriza por ofertar productos que se elaboran utilizando diversas materias primas que provienen de las distintas regiones del país. Muchas

de estas artesanías son sustitutas entre sí debido a la función utilitaria que cumplen; este es el caso de shigras, bolsos, canastos y hamacas, principalmente, que son elaborados a partir de fibras naturales distintas. Sin embargo, existe un total desconocimiento por parte de intermediarios y clientes finales sobre las características de las artesanías, su procedencia y sus componentes culturales, ambientales y étnicos. Estos valores son importantes para diferenciar artesanías suntuarias que provienen de diferentes lugares del Ecuador y que reflejan una cultura y modos de vida específicos.

Con relación a las fibras naturales, la más conocida es la paja toquilla y los productos elaboradas a partir de ella son muy diversos y son perfectos sustitutos para los productos Cofán elaborados con fibras de chambira. Así mismo, productos sustitutos son aquellos elaborados a partir de fibras de cabuya, mimbre, mocora, rampita, fibra de marihuana y totora.

En cuanto a los artículos de bisutería, los artesanos Cofán no elaboran productos exclusivos sino que existen otras comunidades que elaboran artículos similares y que utilizan las mismas semillas como materia prima. Si se considera el hecho de que los componentes cultural y étnico no son reconocidos en el mercado de bisutería artesanal, entonces es difícil diferenciar los productos Cofán de artículos similares.

### **2.4.3. Comercialización**

Generalmente los artesanos salen de sus comunidades a Lago Agrio para vender sus artesanías los días sábados que es el día de feria en la ciudad. Para esto reúnen determinando número de artesanías, por ejemplo 3 a 5 shigras y 20 collares para vender en las tiendas no especializadas de la ciudad. Si la familia no tiene dinero suficiente para viajar, viaja solamente el marido o encargan los productos a algún otro miembro de la comunidad que si puede viajar para que las venda. La ventaja que estas tiendas de intermediarios ofrecen a los artesanos Cofán es que les pagan en efectivo en el momento de la entrega de la mercancía, aunque a precios bajos. Esto se contrapone a lo que ha podido hacer el centro artesanal por sus limitados recursos y que consiste en aceptar la entrega de las artesanías a consignación, de manera que los artesanos reciben los ingresos por sus productos el momento en que se venden sus artesanías o cuando el Centro Artesanal posea liquidez.

En la actualidad el proceso de comercialización de las artesanías de la nacionalidad Cofán se encuentra limitado por las siguientes razones:

- a. Existen diferentes factores que explican la limitada e irregular entrega de artesanías Cofán a las tiendas especializadas. Se puede mencionar principalmente el tiempo que toma la elaboración de las artesanías y la distancia entre las comunidades y los mercados más cercanos.
- b. La falta de difusión de los componentes cultural y étnico de estos productos que origina el escaso conocimiento que poseen intermediarios y consumidores finales cuando los adquieren.
- c. Los artesanos no se encuentran capacitados para establecer relaciones de comercio favorables para ellos por su poco poder de negociación frente a intermediarios y clientes finales, lo cual se refleja en los bajos precios que obtienen por sus productos. Además, los artesanos Cofán tienen una comprensión particular de la noción del valor de sus productos, la cual tiene un origen cultural. Ellos fijan los precios en función de las necesidades que tengan el momento de la venta; por esta razón los precios de las artesanías pueden ser muy variables en el tiempo. Esa debilidad en la capacidad de negociación se ve disminuida aún más debido a la dificultad de los artesanos para comunicarse en español, los niveles de

analfabetismo que poseen, los sistemas de trueque que no reconocen el valor cultural de las artesanías, y la desvalorización de la cultura y los conocimientos ancestrales de la nacionalidad Cofán.

En la siguiente tabla se presentan los principales productos artesanales elaborados por los artesanos Cofán que se venden en Lago Agrio, el tiempo que toma su elaboración y el precio al que se venden.

Tabla 1. Artesanías Cofán, tiempo de elaboración y precios a mayoristas

Producto	Tiempo de elaboración	Precio a mayoristas (dólares)
Hamaca	Mes y medio – dos meses	45,00
Shigra	2 o 3 días	3,00
Peinilla	3 días	0,50
Collares	Un día – día y medio	1,50
Pulseras	2 – 3 horas	1,00

Fuente: Lucy Ruiz, 2003. Fundación Ambiente y Sociedad.

La Fundación Sinchi Sacha ha establecido canales de comercialización para las artesanías Cofán de manera que lleguen estos productos a los turistas nacionales e internacionales de manera directa, a través de los mecanismos que han establecido para este fin. Sinchi Sacha a través de sus tiendas artesanales y su página web promueve la cultura de los pueblos artesanos del Ecuador y preserva su conocimiento ancestral.

Sin embargo, la tienda de artesanías Tianguéz, perteneciente a la Fundación Sinchi Sacha, no registra aún la venta de productos artesanales de la nacionalidad Cofán a excepción de penachos que han tenido acogida en el mercado. Esta falta de registros históricos de venta imposibilita el establecer inicialmente las artesanías que tienen mayor aceptación en el mercado y que pueden presentar mejores perspectivas para la venta en el futuro. Con la apertura del centro artesanal Cofán, Tianguéz ha empezado a introducir los artículos Cofán en el mercado para evaluar la aceptación que tienen entre los turistas y compradores que visitan la tienda. Es necesario, entonces, el establecimiento de un sistema de retroalimentación entre los comerciantes y los artesanos para identificar los productos con mayor potencial en el mercado y las nuevas tendencias en diseños y calidad de las artesanías.

## 2.5. Análisis del entorno: oportunidades y amenazas

La región amazónica presenta una diversidad única no solo en términos de recursos naturales sino también en términos de diversidad humana, en donde se destacan pueblos indígenas ancestrales que mantienen su cultura y un estilo de vida en equilibrio con el medio ambiente que les rodea. Estas características de la región hacen que sus productos puedan ser destacados por sus componentes ambientales y culturales, y diferenciados de otros similares provenientes de otras regiones del Ecuador. Adicionalmente, el conocimiento de la actividad artesanal constituye un componente importante del conocimiento ancestral de este pueblo, pues ha sido transmitido de generación en generación, y los diseños reflejan la cosmovisión de este pueblo.

Estas características específicas de las artesanías del pueblo Cofán constituyen su ventaja competitiva frente a productos artesanales similares elaborados por otros pueblos indígenas del Ecuador. Esto hace que quienes sean los principales compradores de las artesanías Cofán sean turistas nacionales y extranjeros que poseen información sobre las características culturales de estos artículos. Por esta razón los turistas están dispuestos a valorar los

conocimientos ancestrales y la sustentabilidad de la actividad artesanal Cofán mediante una disposición a pagar mayores precios por estos productos. Adicionalmente, y con relación a la comercialización de estas artesanías, es importante indicar que existen canales de distribución establecidos en las principales ciudades del Ecuador, lo cual facilita el hacer llegar el producto al mercado y a los clientes objetivo.

A pesar de que los productos artesanales del pueblo Cofán pueden ser diferenciados de productos similares por sus características culturales y ambientales únicas que poseen, el mercado nacional de artesanías no resalta o divulga el origen y características de cada uno de esos productos durante el proceso de comercialización, de manera que tanto los vendedores intermediarios como los compradores finales no tienen información de la procedencia de las artesanías, ni de quiénes la elaboran y menos del conocimiento ancestral involucrado en su elaboración. Este desconocimiento generalizado restringe el nicho de mercado de estos productos porque los consumidores no están dispuestos a pagar el valor cultural ni ambiental de las artesanías ya que lo desconocen.

Además, existe actualmente mucha presión sobre los recursos naturales que sirven como insumos para la elaboración de artesanías. Es así como la sustentabilidad de la explotación de fibra natural de chambira está en riesgo, no solo por la acción de las mismas comunidades Cofán, sino también por la actividad de los colonos.

## **2.6. Plan operativo**

### **2.6.1. Localización del centro artesanal**

El Centro Artesanal Cofán está ubicado en la ciudad de Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, en la intersección de la calle 20 de Junio y la avenida Quito, en la planta baja del local de la FEINCE. La superficie del local donde se implementó el centro es de aproximadamente 60 metros cuadrados. El local está dotado de servicios básicos de agua y luz, y en el cual funcionarán conjuntamente el taller y la tienda artesanales.

En la actualidad el local de la FEINCE es arrendado y la construcción de la sede propia se la realiza en las afueras de Lago Agrio. Sin embargo, el momento que la organización de la FEINCE se mude a su nuevo local, la intención es dejar el centro artesanal en la misma ubicación en la que se encuentra ahora para aprovechar su cercanía al centro de Lago Agrio.

Con la implementación de la tienda artesanal se pretende comercializar las artesanías Cofán a nivel local, en donde tanto habitantes de Lago Agrio y turistas o visitantes, tanto nacionales como extranjeros, puedan tener acceso directo a estos productos. Así, los compradores finales pueden conocer los artículos elaborados por los artesanos Cofán y adquirirlos con el conocimiento pleno de sus componentes culturales y ambientales, de manera que paguen el precio por los productos con el convencimiento que sus compras favorecerán directamente a las familias Cofán y a la preservación de su cultura y sus conocimientos ancestrales.

Los estudios y talleres previos efectuados para identificar las potencialidades de las artesanías del pueblo Cofán se llevaron a cabo en la comunidad de Dureno, que es el lugar de donde proviene la mayor cantidad de artesanías que se exhiben en la tienda del centro artesanal. Esta situación se explica porque esta comunidad es la más cercana a Lago Agrio de entre las comunidades Cofán, tiene el mayor número de miembros en su comunidad, su acceso es más fácil por vía terrestre y fluvial, y está legalizada y delimitada por encontrarse fuera de áreas protegidas. Su extensión es de 9.571 hectáreas y es la comunidad más antigua y la que mayor

contacto ha tenido con el exterior debido a las misiones religiosas, colonos y a la explotación petrolera.

### **2.6.2. Componentes del proyecto**

La primera etapa consiste en la capacitación de tres personas para el manejo del centro artesanal Cofán. Para este fin, se cuenta con una persona encargada de la administración y ventas de la tienda y dos artesanos encargados del manejo del taller artesanal. Por su parte, una vez capacitados los dos artesanos en el uso de las herramientas y equipos del centro, así como también en el mejoramiento de la calidad y los diseños de los productos, éstos están en capacidad de prestar el servicio de capacitación y asesoría a otros miembros artesanos del pueblo Cofán. De esta manera, se produce un efecto multiplicador y un involucramiento de las comunidades Cofán en la preservación de su cultura y sus conocimientos ancestrales a través de la generación de ingresos para los artesanos por la elaboración de sus artesanías.

Adicionalmente, el centro estará abierto a todos los artesanos del pueblo Cofán de manera que puedan emplear las herramientas para la elaboración de sus productos con la finalidad de mejorar la calidad final de las artesanías. Los artesanos podrán llevar sus materiales para trabajarlos en el centro con el asesoramiento de las personas encargadas del taller.

La tienda artesanal brindará condiciones favorables a los artesanos de manera que constituya un mercado seguro y atractivo para que ellos entreguen sus productos, con la finalidad de mejorar las condiciones de venta de las artesanías, revalorizarlas y capacitar a los artesanos en el valor no solo de sus productos sino también sobre el valor del dinero. Al mismo tiempo se busca evitar la participación de intermediarios de Lago Agrio que ofrecen menores precios por los productos artesanales del pueblo Cofán. Para cumplir con este objetivo, la tienda artesanal debe implementar un manejo financiero que le permita mantener un fondo de liquidez para la compra de artesanías al contado y la fidelidad de los artesanos.

En un mediano plazo, se pretende implementar cursos artesanales en el centro de manera que los artesanos Cofanes tengan la opción de titularse como maestros en esta actividad y disfrutar de todos los beneficios e incentivos que implica ampararse bajo la Ley de Defensa del Artesano. Esto constituirá un gran paso en la consolidación de la actividad artesanal en las comunidades Cofán porque haría más competitivos a sus artesanos en el mercado nacional y podrían enfrentar la competencia de productos de otros lugares y regiones del Ecuador en igualdad de condiciones.

### **2.6.3. Capacidad productiva**

Es tarea difícil determinar la capacidad productiva de las comunidades con relación a la elaboración de productos artesanales. Esto se debe a que esta actividad actualmente constituye únicamente una fuente secundaria de ingresos para las familias Cofán por los bajos precios que reciben por sus artesanías y porque son pocas las personas, principalmente mujeres, las que están involucradas en la actividad. La falta de interés de los jóvenes Cofán en la elaboración de artesanías por su poca rentabilidad limita la capacidad de producción de estos artículos. Sin embargo, esta situación puede revertirse en el futuro cercano si la actividad de la tienda artesanal registra un movimiento mayor y estuviera en capacidad de comprar más productos que los artesanos puedan elaborar.

Actualmente la FEINCE está realizando un análisis de la capacidad productiva de cada familia artesanal, de manera que sea posible establecer el número de artesanías que pueden ser

elaboradas en las comunidades en un tiempo determinado. Este análisis de campo puede tomar alrededor de uno o dos meses. Una vez que los resultados sean procesados, la información permitirá planificar las compras de artesanías por parte de la tienda del centro artesanal.

Tomando en consideración esto, la capacidad de generar un fondo de compras para la tienda artesanal es también un punto crítico para garantizar la sustentabilidad financiera del centro artesanal. Ese fondo debe nutrirse cada vez de las ventas mensuales de la tienda, de manera que cuando sea utilizado para comprar artesanías pueda restituirse con las ventas siguientes.

Adicionalmente, y con relación a la diversificación productiva de las comunidades, hay que señalar que existe un grado de especialización en las diferentes comunidades del pueblo Cofán. Así por ejemplo, los artesanos de la comunidad de Bavoroé elaboran fundamentalmente shigras y hamacas, lugar donde el número de palmas de chambira es más abundante, mientras que en Totoa Nain'qui los artesanos se dedican más a confeccionar artículos de bisutería.

La cantidad de productos artesanales que se exhibirán en la tienda del centro artesanal Cofán se alimentará fundamentalmente de la producción de artesanías que tiene lugar en las comunidades. Marginalmente la actividad desarrollada por los artesanos a cargo del taller artesanal contribuirá también al stock de artesanías en la tienda. Sin embargo, el costo de la materia prima necesaria para la elaboración de artesanías en el taller es asumido por el artesano que las elabora.

#### **2.6.4. Recurso humano**

Como se mencionó anteriormente, el centro artesanal será manejado por tres personas Cofán que han sido capacitados y entrenados para esas funciones. Una de ellas estará a cargo de la administración y ventas de la tienda artesanal, con la responsabilidad de llevar el movimiento de compra y venta de artesanías, y la información contable de la tienda. Adicionalmente se cuenta con dos artesanos capacitados en la elaboración de las artesanías, el mejoramiento de la calidad de los productos y la innovación de sus diseños. Luego de cumplida su capacitación, estos artesanos capacitarán a su vez a los artesanos de las diferentes comunidades Cofán, ya sea en el local del centro artesanal o en las propias comunidades; así mismo, estarán a cargo del manejo del taller artesanal donde brindarán asesoría a los artesanos Cofán que lleguen a esas instalaciones desde sus comunidades para elaborar sus artesanías e introducir nuevos diseños en los productos.

Los artesanos a cargo del taller residen en distintas comunidades que se encuentran ubicadas a distancias considerables desde la ciudad de Lago Agrio. Por esta razón se ha previsto la implementación de turnos rotativos de trabajo, de manera que cada uno de ellos esté a cargo de la atención del taller artesanal por 15 días para que puedan visitar a su familia en su respectiva comunidad el tiempo restante de cada mes. Esto no sucede con la persona que atiende la tienda porque ella reside en la misma ciudad.

#### **2.6.5. Organización**

Con relación a la actividad artesanal en las comunidades Cofán, no existe una organización social colectiva para la elaboración de estos productos. La búsqueda y recolección de

insumos, así como la elaboración y comercialización de las artesanías son llevadas a cabo por las familias independientemente de las otras en la comunidad.

Para acceder a los beneficios que la ley establece para los artesanos del Ecuador, el centro artesanal debe organizarse como una asociación artesanal organizada por la FEINCE. Esta asociación tendría la facultad de titular artesanos calificados y graduar bachilleres artesanales en los colegios a los cuales asisten los jóvenes Cofán. De esta manera, los titulados tendrían la posibilidad de acceder a beneficios tales como la importación de maquinaria y equipos sin aranceles, actuar bajo un régimen tributario especial, el acceso a crédito preferencial, contar con capacitación continua y asistencia técnica.

Sin embargo, en la actualidad los artesanos Cofán no cumplen totalmente los requisitos para formar una asociación artesanal. El impedimento más importante constituye la alta tasa de analfabetismo predominante entre los miembros de esta nacionalidad, puesto que un requerimiento fundamental para ser calificado maestro artesano es saber leer y escribir.

Como opción inmediata, debido a la dificultad de constituir una asociación artesanal, se ha propuesto la conformación de la figura legal de una sociedad civil a nombre colectivo, de manera que el centro artesanal pueda funcionar como microempresa en donde la participación mayoritaria corresponda a la FEINCE. Adicionalmente, son necesarias la obtención de la patente municipal para el funcionamiento del centro y su calificación en la Junta de Defensa del Artesano de Sucumbíos.

## 2.7. Estudio económico

### 2.7.1. Presupuesto de inversiones y financiamiento

Las inversiones requeridas por el centro artesanal Cofán para empezar su operación se detallan en el siguiente cuadro.

Tabla 2. Inversiones en el centro artesanal Cofán.

Rubros	Valores (dólares)
Equipos y herramientas	550
Capital de trabajo	820
Infraestructura y montaje del centro	1,750
<b>Total</b>	<b>3,120</b>

Los equipos y herramientas, tal como se describe en el Anexo 1, incluyen principalmente tijeras, sierras y serruchos, taladro, cepillo, limas, martillos, pinzas, esmeril, pirograbador y otros artículos, por un valor de 550 dólares. Estos equipos estarán disponibles en el centro artesanal para que puedan ser empleados tanto por los artesanos a cargo del taller como por aquellos artesanos de las comunidades que quieran elaborar sus artesanías en las instalaciones del centro.

El rubro correspondiente a capital de trabajo incluye un fondo inicial destinado a las primeras compras de artesanías de la tienda artesanal a los artesanos de las comunidades Cofán, de manera que el negocio de venta de artesanías pueda arrancar. Con este fin se ha considerado un valor de 500 dólares. Sin embargo, este rubro deberá ser ajustado una vez que la FEINCE determine el nivel de producción de artesanías de las familias y comunidades Cofán. Además se incluye la impresión de etiquetas informativas y descriptivas de los productos exhibidos en la tienda, cuyo costo asciende a 320 dólares. Los arreglos de la infraestructura del centro

consisten en el mejoramiento y preparación del local previo a su inauguración y apertura. Incluyen los materiales empleados para armar la exhibición de las artesanías y el diseño de la tienda. La inversión en este rubro alcanza los 1,750 dólares.

La inclusión de todos los rubros mencionados anteriormente permite establecer el valor total de la inversión requerida para el funcionamiento del centro artesanal, el cual alcanza los 3,120 dólares. El financiamiento de la inversión ha sido posible por los aportes del Proyecto Caimán y la Fundación Sinchi Sacha, quienes han sido los promotores de este proyecto como mecanismo de recuperación de la cultura e identidad de los pueblos indígenas.

### **2.7.2. Costos y beneficios**

El costo mayor en el que va a incurrir el centro artesanal es la compra de artesanías a los artesanos de las comunidades Cofán, para posteriormente venderlas en la tienda. De los datos iniciales de compra y venta de artesanías, se puede concluir que el margen de ganancia de la tienda es del 100%; en otras palabras, el precio de venta en la tienda duplica al precio de compra a los artesanos. Esto deja un margen de ganancia para la tienda que permite financiar el funcionamiento y operación del centro artesanal, y asegurar la sostenibilidad del mecanismo de compra y venta de artesanías.

Otro rubro importante con relación a los costos es el pago de salarios a las tres personas encargadas de la tienda y del taller artesanal. El costo mensual de cada una de ellas es de 200 dólares, lo cual arroja un total anual de 2,400 dólares por año por persona, o un total de 7,200 dólares al año por este rubro.

El arriendo del local donde funciona el centro y el pago por servicios básicos representan costos por 1,200 dólares y 240 dólares al año, respectivamente. El costo en materia prima, excluyendo los materiales recolectados en el bosque, asciende a un valor de 500 dólares anuales que incluye herramientas de trabajo de corta vida, tales como lijas y pegamentos, así como la impresión de las tarjetas informativas de las artesanías.

También se considera un rubro por capacitación de 200 dólares cada año que cubre los costos en los que se puedan incurrir por asesorías y talleres para los artesanos a desarrollarse en el local del centro artesanal, ya que constituye una actividad fundamental que permitirá el incremento y mejoramiento de la actividad de los artesanos Cofán. La tasa de depreciación lineal asumida para los equipos y herramientas del centro artesanal del 10% anual, y un valor de rescate al final del período de evaluación por el mismo concepto de 5%.

Los beneficios del centro artesanal están determinados por el nivel de ventas principalmente de artesanías elaboradas en las comunidades por las familias Cofán y, en menor medida, por los artículos que se elaboren en el taller artesanal por quienes están a cargo de su operación y funcionamiento.

### **2.7.3. Flujo de caja**

Los ingresos por ventas del flujo de caja parten de las ventas históricas que reporta la tienda desde el mes de octubre del año 2004 hasta febrero del 2005. Los artículos más vendidos durante este período de tiempo se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 3. Ventas históricas del centro artesanal Cofán.

Artículo	Porcentaje de ventas totales	Precio promedio (dólares)
Collares	43%	2
Manillas	13%	1
Carteras	13%	4
Shigras	11%	5
Canilleras	7%	2
Pulseras	6%	2
Peinillas	4%	3
Otros	3%	2

Fuente: Registro de compras y ventas del centro artesanal Cofán

Las artesanías más vendidas son los collares, representan el 43% de los ingresos por las ventas totales que registra el centro artesanal. Incluyen collares largos, cortos, elaborados a partir de plumas, de semillas grandes o pequeñas. El precio de cada uno de estos collares varía en función del tamaño y del material a partir del cual es elaborado. El precio promedio que fue utilizado para la proyección de ingresos por la venta de collares fue de 2 dólares que corresponde a la tercera columna de la Tabla 3.

A continuación manillas y carteras son los productos que contribuyen también a los ingresos por ventas de la tienda artesanal, representado cada uno de estos artículos el 13% de las ventas totales. Debido a que existen diferentes tipos de estos productos artesanales, para construir el flujo de caja también se utilizaron precios promedios. En el caso de las manillas, los artesanos Cofán elaboran manillas de distintos tamaños y con diferentes semillas; adicionalmente existen carteras de semillas o de fibra con diferentes tamaños y formas. Los precios promedio empleados en el flujo de caja son 1 y 4 dólares para manillas y carteras, respectivamente.

Shigras, canilleras, pulseras y peinillas son también artesanías que se venden frecuentemente en la tienda artesanal, contribuyendo al total de ingresos de la tienda con 11, 7, 6 y 4%, respectivamente. Para la proyección de ingresos por la venta de estos artículos también se emplearon precios promedios ya que, como en los casos anteriores, su precio puede variar de acuerdo a los tamaños y a los insumos empleados. Los precios promedio se muestran en la tercera columna de la Tabla 3.

El rubro de otros incluye otros artículos artesanales que han sido vendidos en menor proporción en la tienda Cofán, tales como bodoqueras, sostenes, vestidos tradicionales del pueblo Cofán, aretes, gargantillas y pecheras. Para este conjunto de productos también se empleó un precio promedio en la construcción del flujo de caja del proyecto. Para establecer el número de artículos correspondiente a cada tipo de artesanía se empleó la contribución de cada una de ellas a los ingresos por ventas como porcentaje del total. Así, el número de unidades que se deben vender para alcanzar los ingresos por ventas que constan en el flujo de caja, considerando los precios promedio presentados en la Tabla 3, se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4. Cantidad de unidades vendidas por tipo de artesanía

Artículo	Unidades vendidas
Collares	3,483
Manillas	1,134
Carteras	1,134
Shigras	972
Canilleras	567
Pulseras	486
Peinillas	324
Otros	162

El detalle del flujo de caja de este proyecto, para un período considerado de 10 años de operación del centro artesanal, se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 5. Flujo de caja del centro artesanal Cofán

	Año 0	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos</b>	<b>3.120</b>	<b>17.680</b>	<b>18.740</b>	<b>19.800</b>	<b>20.860</b>	<b>21.920</b>	<b>22.980</b>	<b>24.040</b>	<b>25.100</b>	<b>26.160</b>	<b>27.220</b>
Ventas		20.800	20.800	20.800	20.800	20.800	20.800	20.800	20.800	20.800	20.800
Saldo de caja anterior		-3.120	-2.060	-1.000	60	1.120	2.180	3.240	4.300	5.360	6.420
<b>Egresos</b>	<b>3.120</b>	<b>19.790</b>									
Compra artesanías		10.400	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400
Sueldos		7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Arriendo local		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Servicios básicos		240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Materia prima		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Capacitación		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Depreciación		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
<b>Utilidad</b>		<b>-2.110</b>	<b>-1.050</b>	<b>10</b>	<b>1.070</b>	<b>2.130</b>	<b>3.190</b>	<b>4.250</b>	<b>5.310</b>	<b>6.370</b>	<b>7.430</b>
Ajustes por depreciación		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Inversiones	3.120										
Valor de desecho											50
<b>Flujo de caja</b>	<b>-3120</b>	<b>-2.060</b>	<b>-1.000</b>	<b>60</b>	<b>1.120</b>	<b>2.180</b>	<b>3.240</b>	<b>4.300</b>	<b>5.360</b>	<b>6.420</b>	<b>7.530</b>

## 2.8. Evaluación financiera

### 2.8.1. Indicadores de rentabilidad

Para determinar la viabilidad financiera del centro artesanal Cofán se consideran el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Para el cálculo de estos indicadores se asume una tasa de descuento del 10%. Del flujo de caja presentado arriba se desprenden los siguientes valores para los indicadores de rentabilidad, tal como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 6. Indicadores de rentabilidad del centro artesanal Cofán.

Indicador	Valor
VAN	7,733 dólares
TIR	25%

De los indicadores presentados en la tabla anterior, para una actividad de ventas que alcance los 20,800 dólares anuales, el funcionamiento del centro artesanal Cofán constituye una actividad económica rentable. Es importante señalar que el nivel de ingresos por ventas de la tienda artesanal durante el mes de febrero de este año alcanzó un valor de 120 dólares. Si se utiliza este valor como referencia de las ventas anuales que podría alcanzar el centro artesanal con la actividad de ventas actual, se obtendría un valor aproximado de 1,440 dólares.

Esto quiere decir que para alcanzar el nivel de ventas presentado en el flujo de caja del proyecto, los ingresos deberán multiplicarse por 14 veces. Sin embargo, a partir del 25 de febrero, día de la inauguración oficial del centro artesanal se esperaría que la actividad de ventas se incremente debido a la mayor promoción de ese lugar.

### 2.8.2. Análisis de sensibilidad

Las variables consideradas como más sensibles en el análisis de rentabilidad del centro artesanal son el nivel de ventas de la tienda artesanal, el precio de compra de los productos de los artesanos Cofán, y el nivel de sueldos del personal a cargo del centro.

Para determinar la cantidad mínima de ventas que la tienda artesanal requiere para que la actividad sea rentable, se determina aquel nivel de ingresos que hacen que el valor actual neto sea igual a cero o la tasa interna de retorno sea igual a la de descuento. A partir de ese punto, la actividad del centro se vuelve rentable. Este nivel de ventas se ubica en 20,200 dólares al año, o en términos del nivel de ingresos considerado en el flujo de ventas el 97% de ese valor.

Un incremento en 4% del precio de compra de las artesanías hace que los indicadores de rentabilidad alcancen los niveles mínimos y que implica que un incremento mayor de esta variable haría que la actividad dejara de ser rentable. En otras palabras, si el precio de compra de las artesanías se incrementa del 50 a 52% del precio de venta al cliente final de estos productos, la actividad alcanza niveles mínimos de rentabilidad.

Con relación al monto correspondiente a sueldos de las personas a cargo del centro artesanal, el incremento máximo que soporta este proyecto es de 4%. A partir de ese punto la actividad deja de producir beneficios netos y el centro artesanal Cofán deja de ser rentable.

Del análisis presentado en los párrafos anteriores, se puede concluir que existe una alta sensibilidad del proyecto, la cual se origina al menos por dos motivos fundamentales:

- a. La actividad de intermediación que realiza la tienda artesanal hace que la rentabilidad del centro dependa en gran medida del diferencial de precios entre el de venta a clientes finales y el de compra de los productos a los artesanos Cofán. Esto implica que se requieran volúmenes mayores de ventas para obtener una mayor flexibilidad del centro ante modificaciones en las variables claves del proyecto.
- b. La estructura de costos es bastante rígida, principalmente los rubros fijos correspondientes a la compra de artesanías y a los sueldos pagados a las personas a cargo del centro artesanal. Ambos rubros representan alrededor del 89% del ingreso por ventas al año. Como en el caso anterior, se obtiene mayor flexibilidad en el análisis financiero cuando el nivel de ventas e ingresos se incrementa.

Sin embargo, los niveles de ventas presentados en el flujo de caja es un parámetro adecuado de análisis puesto que permite que la actividad del centro artesanal sea viable en términos financieros y constituya una actividad rentable.

Para aliviar la rigidez en la viabilidad financiera del proyecto se podrían tomar un par de medidas. La primera consistiría, al menos en los primeros períodos de operación del centro artesanal, en incrementar el diferencial entre el precio de compra y el precio de venta de las artesanías. En períodos posteriores se reestablecería la relación actual existente, esto es un precio de compra que representa el 50% del precio de venta final.

La segunda posibilidad correspondería a establecer los sueldos de las personas a cargo del centro artesanal como un porcentaje de las ventas totales, de manera que la carga que representan este momento en el flujo de caja sea aliviada en los primeros períodos hasta que se pueda alcanzar el monto destinado a sueldos actualmente establecido.

Además es importante señalar que la discontinuidad o inestabilidad en la permanencia de las personas empleadas para la administración del centro artesanal genera un elemento adicional de incertidumbre y riesgo para su funcionamiento. Sin embargo, las políticas para la operación del centro implementadas por la FEINCE deben considerar el cumplimiento de objetivos de trabajo por parte de quienes están a cargo de la tarea de promoción e inclusión de las comunidades en la actividad artesanal.

## 2.9. Conclusiones

La implementación del centro artesanal Cofán puede constituir una actividad económicamente rentable una vez que los problemas de limitada producción y calidad de los productos sean superados. La actividad de compra y venta de artesanías llevada a cabo en la tienda artesanal puede proporcionar los recursos necesarios para garantizar el doble objetivo que persigue el centro a los artesanos Cofán: constituir un mercado seguro y conveniente para las familias que se dedican a la elaboración de artesanías y prestar servicios de capacitación para el incremento y el mejoramiento de la calidad de los productos.

A pesar de ser una actividad rentable a partir de un nivel de ingresos por ventas de artesanías en la tienda artesanal (20,200 dólares al año), este proyecto presenta una alta sensibilidad a variaciones de precios de compra y venta de los productos, y el salario pagado a los responsables del centro artesanal. Este monto de ingreso por ventas es mucho mayor (14 veces aproximadamente) al registrado hasta el momento, tiempo en el cual la tienda artesanal ha venido operando de una manera informal. Con la inauguración del centro artesanal y la promoción correspondiente del local se puede esperar un incremento considerable de las ventas.

La colaboración de la Fundación Sinchi Sacha, como comercializador de artesanías, así como la promoción de nuevos mercados y la captación de nuevos clientes de manera directa por parte del centro artesanal, constituyen procesos claves para el autofinanciamiento y la sostenibilidad económica de la actividad, no solo para el centro artesanal y la FEINCE, sino también, y sobre todo, para las familias de artesanos de la nacionalidad Cofán.

La incorporación de nuevos artesanos, familias y comunidades en el proceso, la capacitación constante sobre nuevos diseños y mejoras al producto artesanal, y el reconocimiento de los valores culturales y ambientales incorporados en las artesanías a través del sistema de precios, puede contribuir efectivamente a la preservación de la cultura y los conocimientos ancestrales del pueblo Cofán.

### Referencias

- Ruiz, Lucy. 2003. Informe Final, Productos Forestales no Maderables en el Territorio Cofán. Ambiente y Sociedad.
- Ambiente y Sociedad. 2004. Estrategia comercial para artesanías amazónicas.
- Entrevistas con especialistas de Fundación Sinchi Sacha.

## ARTESANÍA HUAORANI, ALGO MÁS QUE UNA LISTA DE PRECIOS<sup>2</sup>

### 1. Introducción

Luego de un corto período de indecisiones respecto del trabajo artesanal con la Nacionalidad Huaorani, se ha enrumado el proceso en firme con la Asociación de Mujeres AMWAE, estableciendo una agenda de trabajo, fundamentalmente para perfeccionar los mecanismos de coordinación, el proceso de capacitación y el sistema de comercio artesanal.

La definición de precios de los productos artesanales en las comunidades del bosque húmedo tropical, siempre será un proceso lento y de permanente intercambio de conocimientos.

No se trata solo de fijar unos precios, sino de redescubrir las dimensiones sociales y económicas que involucran el proceso de producción artesanal, en contextos generalmente alejados del mercado y más próximos al uso cotidiano y los sentidos que ello genera.

En términos generales, se ha considera el tiempo de trabajo y el tipo de materia prima utilizado, para promediar un costo aproximado, entendiendo que siempre este ejercicio será una tarea inacabada.

La investigación artesanal realizada con anterioridad, así como los testimonios directos de las compañeras participantes del taller, permitieron identificar con precisión la artesanía que saben hacer y se ha construido una lista de 30 productos.

### 2. Cerbatanas

Empezamos con cerbatanas. Hay personas que tienen mayor experiencia para elaborar un número de cerbatanas diarias. El grado de experiencia determinaba el precio. Esto explica la diversidad de precios que ponen al mismo producto, pues depende de quién lo elaboró y de su grado de experiencia.

- Hay personas que pueden hacer hasta cuatro cerbatanas al día, especialmente las mayores.
- Hay personas que no tienen experiencia y máximo hacen una cerbatana al día.
- Las personas que tienen una experiencia promedio, hacen dos cerbatanas diarias.

En promedio, se acuerda que el precio sería de 5 dólares por cerbatana, para que cada artesano tenga ingresos promedio de 10 dólares diarios.

### 3. Otros productos de chonta

Las compañeras querían hacer y vender machetes de chonta. Nuestra experiencia es distinta y se desestimó esta actividad. Más bien se ha pedido que elaboren abrecartas, con una muestra de productos de calidad. El precio promedio de compra acordado es de 0,50 ctvs cada uno, puesto que elaborarían en promedio por día unos 50 productos.

Un producto con una importante memoria histórica y cultural, que a su vez tiene un fuerte atractivo en el mercado, son las antiguas hachas huaorani, que prácticamente han desaparecido. La elaboración de este producto es relativamente sencilla. Para los fines del

---

<sup>2</sup> En el informe anterior se hizo la entrega del Plan de Negocios del Museo Huaorani.

proyecto, se ha establecido un proceso de recuperación de este producto artesanal como una réplica para el mercado, en dos tamaños:

- Las grandes costarán 4 dólares
- Las pequeñas costarán 2 dólares

Con respecto a las peinillas, el material que usan es caña brava. Van a elaborar con dos lados. El precio acordado es de 2 dólares cada una.

#### **4. Armas**

Con respecto a las lanzas, la nacionalidad Huaorani tiene la tradición de elaborarlas con plumas. Pero como esto no es posible, por las consideraciones ambientales y culturales, se ha acordado tres aspectos: un solo tamaño de lanzas de 70 cms, solo con tejido tradicional y teñidas en rojo. El precio acordado es de 3 dólares cada lanza.

#### **5. Los tejidos**

En el tema de las hamacas, conversamos con ellas y se ha dicho que son elaboradas pensando en el uso propio. Son bastante grandes, demora mucho tiempo hacerlo (dos semanas) y el precio es muy alto.

Cada hamaca cuesta en las comunidades 80 a 100 dólares. En comparación, sería más rentable hacer abrecartas.

Con estas consideraciones, se ha solicitado que se elaboren hamacas a mitad del tamaño, aproximadamente de 2 metros de ancho por 3 metros de largo, que podrían ser más accesibles.

Por otro lado, es necesario hacer un nuevo diseño, pues el tejido va y viene. Cuando un gancho se suelta, se desbarata todo el tejido. Hemos tratado de crear un nuevo diseño, que iría con dos maderas en los costados.

Estas hamacas con diseño tradicional costarían 40 dólares y las de diseño con madera costarían 50 dólares.

Las redes de pesca se van a usar como una artesanía decorativa. Como es de pesca, se ha acordado que le pongan un pez. El costo sería: sin pez 5 dólares, con pez 7 dólares.

Sacamos también nuevos diseños de shigras, tomando en cuenta los mismos tejidos, pero jugando con los colores: por ejemplo totalmente rojas, con semillas rojas. Negras y con semillas negras. El precio acordado es de 15 dólares cada una.

#### **6. Los collares, cinturones y manillas**

En torno a los collares, el criterio del mercado es que son sencillamente descomunales, llegan hasta la cintura. La explicación cultural es que para los Huaorani estos collares no son ornamentos, sino vestimentas.

Una mujer utiliza hasta 8 collares de distintos tamaños, que van desde 80 cms hasta 20 cms más o menos. Al respecto, se ha unificado para el mercado un solo tamaño que sea razonable para el uso del consumidor. El costo se acordó en 4 dólares por cada collar.

Con las mismas técnicas de los collares, se ha construido cinturones y manillas. Los cinturones quedaron muy atractivos y se ha construido un nuevo producto. El precio de cada cinturón se fijó en 7 dólares. El precio de cada manilla se fijó en 2 dólares.

## **7. Cerámica**

En cuanto a la cerámica, la mayoría de artesanas mayores han expresado que elaborarla es muy sencilla y la forma tiene un sentido muy práctico: no cocinan en fogón, sino enterrando la vasija en el piso y rodeándolo de fuego, de allí viene la forma.

Hay dos tipos de olla: una para cocinar y otra para guardar agua. Las dos tienen procesos diferentes de elaboración. Una de ellas se pule con una corteza especial de un árbol, que la impermeabiliza. La otra es más sencilla, pero la primera cocción es de chonta, cuyos aceites naturales la impermeabilizan para futuras cocciones.

Con estos criterios, sin alterar ningún proceso, se ha acordado solamente un acabado plano en la base, para que se pueda fijar, estableciendo un precio de 2 dólares cada olla.

## **8. Portarretratos, coronas y cuadros**

También se registró algunas experiencias anteriores de capacitación. Especialmente registramos la técnica de elaboración de portarretratos y/o espejos. Estos productos tendrán un costo de 5 dólares cada uno.

Las mujeres Huaorani quieren vender mucho las coronas de plumas. Se ha persuadido para cambiar el diseño con semillas, porque el tejido de la corona es muy lindo. Se ha acordado el costo de 4 dólares cada una. También se ha previsto la compra de coronas sin ningún adorno adicional, para destacar el tejido. El costo sería de 3 dólares cada uno.

Utilizando el mismo tejido de las coronas, haríamos manillas a 1 dólar cada una.

La falda típica se tratará de vender como lo que es: una pieza tradicional que se usa para fiestas y se la venderá a 5 dólares cada falda.

De este producto hemos construido una idea nueva, que serían Cuadros Pintados, con tintes naturales y motivos de la selva, complementados con maderos en los extremos. El precio se ha fijado en 8 dólares cada uno.

Por último, vamos a experimentar con aretes, tomando en cuenta los mismos diseños de tejido y otros detalles.

## **9. Los acuerdos intercomunitarios**

Con respecto a la dinámica social y productiva, se ha hecho mucho énfasis en los conflictos que tienen entre las comunidades. Para superar mal entendidos, se ha previsto un esquema de trabajo bastante equitativo entre todas las comunidades participantes, bajo la siguiente distribución inicial:

Damoitaro. Se encargará de elaborar una primera muestra de 12 cerbatanas, 12 coronas, 12 cinturores, 12 manillas.

Dayuno. Entregará 12 tobilleras, 12 collares tradicionales y 12 peinillas.

Tarangaro. Entregará 12 lanzas, 12 shigras de diseño nuevo y 12 redes de pesca.

Quihuaro. Entregará 12 cinturones de semilla, 12 shigras tradicionales, 12 ollas para uso, 12 manillas con semilla y 12 pares de aretes.

Toñampari. Se comprometió a 12 abrecartas, 12 faldas típicas, 12 cuadros con tintes naturales, 24 hachas pequeñas y grandes, una hamaca tradicional, una hamaca nuevo diseño, 12 redes de pescar con peces. En caso de no poder cumplir, compartirán esta actividad con Gareno y Minipari.

El conjunto de datos será entregado a la persona encargada de la contabilidad de la AMWAE. Se ha previsto como política de compras, trabajar únicamente bajo pedido durante un año, puesto que será el mercado el que defina las cantidades y tipos de producción.

## **PLAN DE NEGOCIOS DEL MUSEO-TIENDA HUAORANI**

### **1. PRESENTACIÓN.**

Este Plan de Negocios tiene como objetivo presentar los estudios y el análisis de viabilidad financiera del museo etnográfico huaorani, integrado por muestras de diversas facetas de la cultura y la vida de este pueblo de la amazonía ecuatoriana, dueño de una larga y mítica tradición.

Es un museo pequeño pero muy representativo, estructurado de acuerdo con criterios modernos acerca de lo que él debe ser y ofrecer. Está ubicado en la ciudad del Puyo, donde se encuentra la sede de la Organización de la Nacionalidad Huaorani del Ecuador (ONAHE).

El museo está dirigido a todos quienes se interesen por conocer las culturas amazónicas y ampliar su bagaje de saberes acerca de lo que es el Ecuador, un país multicultural, cuya diversidad es precisamente uno de sus rasgos más característicos.

### **2. EL MUSEO HUAORANI.**

Este Museo es etnográfico y presenta, en varias secciones, muestras representativas de diversas facetas de la vida de los Huaorani: sus relaciones con la naturaleza, sus prácticas productivas, su vivienda, sus utensilios domésticos, sus armas, sus ritos; además, habrá una exposición permanente de videos sobre este tradicional pueblo amazónico. El museo se complementará con una tienda de venta de artesanías huaorani.

A través de la cultura material expuesta en el Museo se podrá acceder al conocimiento de aspectos significativos de la vida y el entorno natural de los huaorani. Aquí se presentan las producciones materiales de este pueblo, abarcando aspectos sociales, económicos, tecnológicos e ideológicos. Se podrán apreciar también los gustos estéticos, el sistema de valores, y los acontecimientos de los que han sido y son protagonistas en la selva.

El Museo Huaorani procura contribuir a la conservación de una cultura particular, que con el devenir de los tiempos tiende a transformarse irremisiblemente. Así, además, la presente generación de ecuatorianos y las generaciones venideras enriquecerán su cultura y fortalecerán su identidad.

#### **2.1. Descripción del Museo<sup>3</sup>**

Visitar el Museo Huaorani será como efectuar un viaje por un mundo lleno de mitos y leyendas, construido por hombres y mujeres que apenas en los años 50 del siglo XX empezaron a ser conocidos. Algunos huaorani (muy pocos), como los Taromenani y Tagaeri, todavía pugnan por mantenerse aislados en el espacio inter fluvial de la selva.

Diversos actores han elaborado una historia confusa de este pueblo, pues han tratado de interpretarlos, casi siempre desde otras perspectivas culturales.

El primer relato de la historia del mundo Huao data de 1605. Desde entonces se los ha vinculado con otros pueblos amazónicos, pero el idioma de este pueblo no tiene parentesco con ningún otro.

---

<sup>3</sup>. La información que se presenta en este acápite ha sido tomada del trabajo "Los Huaorani", de Oscar Valenzuela Morales, preparado para Sinchi Sacha, mimeo, Quito, octubre del 2004.

Se trata de un pueblo guerrero, celoso guardián de la selva, dueño de una larga tradición, transmitida oralmente, en el canto de sus mujeres, en su artesanía, en sus costumbres de caza y pesca y en su lucha por defender su territorio.

Al visitar el Museo Huaorani, en cada una de sus secciones se podrán apreciar vívidas manifestaciones de ese mundo, en relación con:

### **Caza y pesca**

- En el mundo Huao, quienes comparten un mismo territorio de caza se consideran *huaomoni*. En cambio los *huarani* son miembros de otro grupo, con distinto territorio de caza.
- Antes los huaorani vivían en las colinas, pero tuvieron que bajar a las riveras de los ríos, donde tienen mayores oportunidades de pescar y cazar.
- En el área del río Yasuní, los huaorani arquean las ramas de los árboles para pasar al otro lado de los ríos; es frecuente que suban a los árboles para recuperar los monos que han matado con cerbatanas.
- Los *meñera* (shamanes) son las personas que atraen la caza abundante lo mas cerca de las casas. Gracias a ellos hay abundancia de pájaros, monos y pecaríes para cazar.
- La manufactura de instrumentos de cacería y pesca es una actividad exclusiva de los hombres. Las cerbatanas, por sus formas y diseño, han servido como elemento de diferenciación entre los diversos grupos. En verdad, cada cazador pone su sello personal en cada cerbatana que elabora.
- *Caree Irumenga* fue un hombre muy cultivado y trabajador, que enseñó a los jóvenes el arte de producir cerbatanas y curare para la caza.

### **Vida cotidiana**

- De acuerdo con la tradición de este pueblo, **huaorani** era quien hablaba el idioma propio, vivía una vida, según las costumbres ancestrales, en su *nanicabo* (vivienda), vestía una cuerda de algodón, comía mono hervido, sin sal, y carne de pájaro, consumía una bebida no fermentada de yuca y otra bebida dulce de plátano. Para ser una persona huaorani, un niño debía nacer de padres huaorani o por lo menos de una madre huaorani.
- En 1958 se había identificado 4 grupos principales: *Huepeiri*, *Baihuairi*, *Piyemoiri* y *Guiquetairi*, es decir la gente liderada por *Huepe*, *Baihua*, *Piyemo* y *Guiqueta*.
- Cada grupo *naniquerobe* (plural de *nanicabo*), está conformado por 2 o 3 casas comunales, en las cuales viven entre 30 y 40 personas.
- Las personas que conforman un *nanicabo*, son una unidad auto suficiente y autónoma, que permanece unida no necesariamente por relaciones de parentesco. La distancia entre una casa y otra es de 2 días de camino.
- Para los huaorani, el hecho de vivir en una misma casa y comer lo mismo, ser parte de un *nanicabo*, posibilita compartir una misma sustancia o esencia física (*aroboqui*, *baoo*, *anobain*), que los hace iguales y más fuertes.

- La vivienda en su estructura y formas contiene significados y representaciones del mundo Huao: los pilares son montañas, el techo es el cielo, el suelo representa el mundo subterráneo y su arquitectura refleja el universo.

### **Armas, símbolos y mitos**

- Según la tradición huaorani, hace muchísimo tiempo ellos eran un solo pueblo que vivía en paz. Pero cuando estalló la guerra, la inundación mató a casi todos y se dividieron en tres grupos: los que fueron río arriba, los que fueron río abajo y los que se internaron en la selva. *Hueogongui*, uno de sus dioses, al ver que la casa estaba tan llena ordenó la separación.
- Entonces, los huaorani conocieron, en la playa, a *Nenkeohuenga*, el hijo del sol, quien les envió cuchillos y piedras del cielo, por lo que lo recibieron como a un sobrino en sus hogares. El niño les enseñó a hacer lanzas de madera de palma y chonta, las cuales eran muy buenas para matar.
- Antes, en el mundo Huao, no había luna ni noche y el sol brillaba durante todo el día. En vista de que los huaorani no podían dormir, tenían que recoger frutos todo el tiempo. Esto cambió cuando un joven soltero fue soplado al cielo por su hermano, debido a que había tenido una relación incestuosa con su hermana. El joven al surcar el cielo se transformó en la luna.
- Nosotros aparecimos en el mundo, dicen los huaorani, cuando el maíz se convirtió en persona; caminábamos por los árboles y nunca pisábamos el suelo.
- El águila arpía, el oso hormiguero y la anaconda son animales sagrados de los huaorani. La visión del águila arpía nos transporta a milenios atrás, dicen; es como penetrar en un mundo virgen, suspendido en el tiempo y en el espacio. En ese mundo confluyen pasado, presente y futuro, siguiendo un rumbo desconocido, propio de la selva.
- La manera como los huaorani miran el tiempo es muy diferente de la cultura occidental, pues ni la vida, ni el tiempo son lineales. Cuentan con 3 números: aroqui es 1, mena 2 y aroqui gomena 3.
- En su lucha constante por la tierra, el colono no ha entendido que no debe talar indiscriminadamente la selva. Esto tampoco ha entendido el petrolero, que mancha, envenena y contamina la tierra y los ríos y altera la armonía de la vegetación. Ellos son *cohuori*, contra quienes los huaorani deben luchar, para defender su territorio.
- En esas luchas surgieron grandes guerreros, como Menga, Moipa, Dabo, Guikita, Cara, Caento, Iteca, Huepe, y Bai, entre otros, que son los héroes huaorani. De estos héroes, Moipa fue el que más sobresalió, por su capacidad para eliminar enemigos.

### **Artesanía huaorani**

La artesanía tradicional huaorani se puede dividir en la utilitaria de uso doméstico, utilitaria de uso ornamental, armas para la guerra e instrumentos de caza. Productos vegetales y partes de animales constituyen los materiales básicos de esta artesanía; la cerámica es por demás

incipiente. Hamacas, shigras, *cerbatanas*, aljabas, lanzas, coronas, collares y brazaletes, se destacan entre los productos artesanales.

### **3. OBJETIVOS Y CAPACIDADES DEL MUSEO**

#### **3.1. Objetivos del Museo.**

- Recuperar, estudiar y difundir la Cultura Huaorani.
- Impedir que el modo de vida de este pueblo se pierda y se hunda en el olvido, debido a los cambios a que ha estado expuesto en las últimas décadas.
- Contribuir a que la presente y futuras generaciones tengan una correcta visión de los aspectos culturales de una nacionalidad amazónica importante.
- Recuperar la memoria y rendir homenaje a ese mismo pueblo.
- Enriquecer la identidad cultural de los ecuatorianos.
- Construir un foco de promoción cultural de la provincia del Patata y la Amazonía.
- Fortalecer el interés turístico de la provincia y la región.
- Presentar un centro de estudio y promoción de la etnografía de esta región.

#### **3.2. Capacidad del Museo.**

##### **- Infraestructura instalada**

El Museo se instalará en la planta baja del edificio de la ONAHE, que tiene alrededor de 130 metros cuadrados de superficie. Esta superficie se distribuirá entre los siguientes espacios: de exposición de muestras etnográficas; aquí, en las paredes se colocarán afiches y fotografías; un pequeño auditorio en el que los visitantes podrán disfrutar de la exposición de videos; una tienda de artesanías, y, un espacio administrativo. El propio edificio ha sido refaccionado para darle un atractivo especial, en función del Museo.

Todos los espacios serán convenientemente iluminados.

Habrá un baño para los visitantes.

#### **3.3. Estructura organizacional**

El Museo dependerá directamente de la ONAHE. Con este propósito se revisarán los estatutos de la organización para introducir la reforma que sea necesaria a fin de que la ONAHE pueda asumir legalmente el control del Museo. Otra alternativa es que la ONAHE constituya una empresa para la gestión del Museo. Al respecto, está pendiente la decisión de los directivos de la ONAHE.

El Museo tendrá una dirección, con las siguientes funciones:

- Diseñar y presentar exposiciones museográficas;
- coordinar las visitas al Museo, incluida la guianza;
- planificar, organizar dirigir y supervisar: la promoción del Museo; las actividades administrativas; las actividades económico-financieras (incluida la venta de artesanías);
- Una vez que se haya consolidado el Museo, la Dirección deberá también proponer y coordinar programas de interés recíproco con museos y colecciones del país y del extranjero.

Estas funciones serán desempeñadas por un (a) director (a), con la cooperación de un asistente, debidamente capacitados. El (la) asistente debe tener la capacitación suficiente como para reemplazar en cualquier momento al director (a) Las operaciones relacionadas con la venta de artesanías serán efectuadas también por estas personas.

Las actividades de aseo del local y vigilancia del mismo estarán a cargo de personal de la ONAHE.

## **4. ANÁLISIS DE MERCADO**

### **4.1. Comportamiento del mercado**

En los últimos años se ha podido constatar un creciente interés, nacional e internacional, por conocer las culturas indígenas y especialmente la huaorani. Prueba de esto son las visitas al Museo Etnográfico del Puyo. Este interés coincide con un notable incremento del turismo que tiene como destino esta ciudad y otros lugares de la provincia de Pastaza.

Un sondeo de opinión realizado entre docentes y estudiantes, secundarios y primarios de la ciudad del Puyo, ha permitido obtener información que refuerza lo anteriormente expuesto, pues todas las personas que fueron interrogadas respecto del Museo Huaorani, manifestaron un pleno acuerdo con el establecimiento de éste así como una gran disposición para visitarlo.

### **4.2. Características de los posibles visitantes**

Por lo que se ha podido verificar, mediante información secundaria y el mencionado sondeo de opinión, los jóvenes y los niños de la ciudad del Puyo serán los principales visitantes del Museo. Más específicamente: los estudiantes primarios, secundarios y superiores, que tienen una gran motivación por conocer la historia y la realidad de su provincia, región y país. De acuerdo con estadísticas del SIISE, se estima que entre estudiantes primarios y secundarios, en la provincia de Pastaza existen alrededor de 18.000 estudiantes, los cuales, sin lugar a dudas, estarán dispuestos a visitar el Museo, para enriquecer sus conocimientos.

Junto a ellos están los docentes, de todos los niveles, a través de quienes se puede fomentar el interés por la realización de visitas periódicas de los estudiantes al Museo. Por supuesto, todos los habitantes de Puyo y Pastaza pueden considerarse como potenciales visitantes del Museo. La ciudad del Puyo y la provincia de Pastaza constituyen, según algunos informantes, importantes atractivos para los estudiantes y docentes de otras ciudades, provincias y regiones del país.

Los datos que se exponen en el siguiente Cuadro permiten apreciar el movimiento turístico hacia la ciudad del Puyo. Los turistas que llegan a esta ciudad, ya sea durante los fines de semana o en feriados u otros viajes, proceden, en su gran mayoría, de la ciudad de Ambato. Esto se explica por la cercanía y por las relaciones comerciales que mantienen las dos ciudades. Es probable que las motivaciones de muchos de estos turistas sean comerciales, precisamente.

Llaman la atención los períodos abril-junio y julio-septiembre, en los que se concentra el turismo que seguramente tiene otras motivaciones (culturales, de naturaleza, de recreación). Efectivamente, durante ese primer período suelen realizarse los paseos a propósito del fin de

año escolar en la sierra; el otro período corresponde al de vacaciones escolares (en la sierra), durante las cuales se incrementan los desplazamientos turísticos familiares.

**Cuadro N° 1**  
**TURISTAS QUE LLEGAN AL PUYO,**  
**POR TIPO DE TURISMO, SEGÚN MESES**

Meses	Turismo interno				Turismo Receptivo
	Fines de semana		Feriados y otros viajes		
	Ambato	Resto País	Ambato	Resto país	
<b>Julio-septiembre 2002</b>	6606	200	6973	4294	2068
<b>Octubre-diciembre 2002</b>	3710	--	11501	--	1377
<b>Enero-marzo 2003</b>	8228	--	2992	--	1871
<b>Abril- junio 2003</b>	6032	--	4524	2101	1414
<b>Julio 2002-junio 2003</b>	<b>24576</b>	<b>200</b>	<b>25990</b>	<b>6395</b>	<b>6731</b>

Fuente: Ministerio de Turismo, Encuestas de turismo interno y receptivo. SIIT.

En lo que se refiere a los turistas extranjeros, según empresarios turísticos y de agencias de viajes, ellos tienen por lo general gran interés por conocer todo lo relacionado con los huorani, por lo que cabe esperar que también se constituyan en visitantes del Museo.

¿Cuándo visitar el museo? Según el sondeo de opinión antes mencionado, para la realización de las visitas, hay una marcada preferencia por los días jueves, viernes y sábado. De acuerdo con pautas que rigen el funcionamiento de los museos, dentro y fuera del país, parece conveniente que el Museo Huaorani abra sus puertas de martes a domingo, entre las 09:00 y las 19:00 horas<sup>4</sup>.

¿Existen tendencias del mercado que puedan favorecer las visitas al museo?

Si, el creciente flujo de turistas debido al sustancial mejoramiento de la carretera que comunica la Ciudad del Puyo con Baños, Ambato y Quito. Cabe esperar también un impacto de las impresiones que se lleven y difundan los visitantes que lleguen al Museo a partir de su apertura.

### 4.3. Otros servicios similares

Para describir la competencia, en el Cuadro N° 2, se presenta información concerniente a servicios similares al Museo Huaorani. Conviene tener presentes las ventajas y desventajas señaladas.

<sup>4</sup>. Los dirigentes de la ONAHE, han decidido que el Museo atienda al público todos los días de la semana, entre las 09 y las 19 horas.

**Cuadro N° 2**  
**Otros servicios similares**

<b>Servicio</b>	<b>Característica principal.</b>	<b>Ventajas del Museo Huaorani</b>	<b>Desventajas del Museo Huaorani.</b>
Museo Etno-Arqueológico de la Dirección de Educación de Pastaza.	Exposición de muestras arqueológicas de varias culturas amazónicas. El ingreso no tiene ningún costo para los visitantes.	Concentra la atención en la cultura viva huaorani, inclusive ofrece artesanías elaboradas por esta comunidad.	Su ubicación, puesto que el museo Etno Arqueológico está situado en el centro de la ciudad, lo que lo torna más accesible.
Parque pedagógico Etno-Botánico OMAERE	Exposición permanente de muestras (casas) de culturas amazónicas y de la biodiversidad de la región.	La anterior y su mejor accesibilidad.	OMAERE ofrece mayores motivos de distracción a los visitantes.

¿Cuáles pueden ser las diferencias del Museo Huaorani frente a los otros servicios similares?

En los servicios referidos se ha podido observar la presencia de problemas que afectan su funcionamiento y por lo tanto la atención a los visitantes. En el caso del Museo Etno Arqueológico, aparte de que tiene deficiencias relacionadas con la forma de presentación de sus muestras (no están bien clasificadas y carecen de descripciones), tiene un horario de atención poco conveniente para los visitantes, especialmente de fuera de la ciudad (de 10:00 a 12:00 y de 14:00 a 16:30 horas, de lunes a viernes), que tampoco se cumple regularmente, debido a que está expuesto a los paros de actividades que frecuentemente afectan a la educación fiscal del país, de cuya Dirección Provincial depende el Museo. Algunos informantes destacan como una desventaja de este museo el que esté instalado en la tercera planta de un edificio, lo que lo hace poco “visible” para los posibles visitantes, que a no ser que tengan referencias precisas acerca de su existencia, no llegan a ingresar a el.

OMAERE está en proceso de recuperación de sus mejores condiciones, pues durante un lapso de tres años estuvo expuesto, por mala administración, según los informantes, a un lamentable deterioro de instalaciones y muestras.

El Museo Huaorani se dispone a ofrecer a sus visitantes una visión bien organizada y representativa de la cultura huaorani, con horarios cómodos.

¿Cuáles son los medios de promoción que utilizan los otros servicios? El Museo Etno Arqueológico ha sido publicitado mediante trípticos y afiches publicados gracias a ECORAE; también se presenta brevemente en la denominada Ventanilla virtual de información turística, preparada por el Consejo Provincial de Pastaza. OMAERE carece, al menos por ahora, de promoción alguna.

#### **4.4. Análisis de precios**

El Museo Etno Arqueológico presta un servicio totalmente gratuito a sus visitantes.

OMAERE tiene tarifas diferenciadas: USD \$ 3,00 para los turistas, nacionales o extranjeros. Los niños, hasta los doce años de edad, no pagan. USD \$ 1,50 para estudiantes con carné. Cuando los visitantes llegan en grupos de 20 o más personas tienen 50 % de descuento.

Si bien el sondeo realizado en la ciudad del Puyo arrojó opiniones contrarias al cobro por el ingreso al Museo, la mayoría de informantes expresaron su acuerdo con esta medida. De todas maneras, merecen consideración especial los estudiantes primarios y secundarios de la ciudad y de la provincia, quienes tendrán una tarifa preferencial.

#### **4.5. Estrategia de promoción.**

Tal como está concebido el Museo, va a permitir a los visitantes tener una visión muy ilustrativa de la vida de los huaorani, inclusive mediante videos. Las visitas pueden concluir con la adquisición de artesanías propias de ellos. El hecho de que el Museo se ubique en el edificio que es sede de la Organización de Nacionalidades Huaorani del Ecuador (ONAHE), puede ser visto como una ventaja, en tanto los visitantes tendrían la oportunidad de contactarse directamente con miembros de esta nacionalidad. Esto compensaría la desventaja aparente de la ubicación (fuera del centro de la ciudad).

A los turistas nacionales que llegan al Puyo, durante los meses de abril-junio y julio-septiembre, hay que proponerles programas de visitas al Museo Huaorani. Particular atención debe prestarse a la promoción dirigida a los estudiantes de otras provincias y regiones del país.

Para el segundo período, durante el cual se intensifican las llegadas de turistas extranjeros al Puyo, el Museo debe preparar campañas de promoción de sus visitas, con el apoyo de agencias de viajes y hoteles.

En los meses de menor afluencia de estudiantes de otros lugares del país, así como de turistas, el Museo debe estimular las visitas de los estudiantes locales y de la provincia, quienes tendrán una tarifa preferencial.

Utilizando varios de los medios de promoción inicial cabe que se realicen oportunas visitas a escuelas, colegios, agencias locales de turismo y hoteles. Una visita especial, con estos materiales, debería efectuarse al Museo Amazónico, que se encuentra en el edificio de Abya Yala, en la ciudad de Quito.

¿Qué medios de publicidad utilizará el Museo Huaorani? En primer lugar debe haber una promoción relacionada con la apertura del Museo, la que puede hacerse mediante diversos medios, según las disponibilidades financieras. En la siguiente tabla se presentan algunos costos referenciales. Varios medios de promoción, especialmente trípticos y afiches, pueden utilizarse para una campaña sostenida.

Es indispensable que se elaboren y ubiquen adecuadamente rótulos que guíen a los visitantes. Conviene ubicar rótulos en los ingresos a la ciudad del Puyo desde Macas y desde Baños y luego varios (6 u 8), de menor tamaño, desde un punto estratégico (que puede ser el parque central) hasta el museo mismo. La leyenda de estos rótulos podría ser MUSEO HUAORANI, con una indicación de dirección. En los más grandes debería colocarse una invitación a visitar el Museo. El Museo se presentará a través de una página web propia o una bastante conocida de alguna organización o institución afín.

### Cuadro N° 3 Posibles costos para la promoción del Museo

<b>PRENSA</b>	
<b>Eco Pastaza (semanario)</b> USD \$ 85, la página. USD \$ 47, media página USD \$ 23, cuarto de página.  Gigantografía: USD \$ 59, el m2 (sin iva). USD \$ 379, mil trípticos.	<b>Diario Los Andes</b> (Publicación efectuada los fines de semana) USD \$ 200, la página. USD \$ 100, media página. USD \$ 50, cuarto de página. USD \$ 25, octavo de página.  USD \$ 350, mil trípticos. USD \$ 380, mil afiches a todo color (62 x 42 cm.), más USD \$ 150 por diseño.
<b>RADIO</b>	
<b>Radio Mía:</b>  Cuñas eventuales: USD \$ 2 cada anuncio. Durante noticieros: USD \$ 3 cada anuncio. Contrato mensual: USD \$ 1 en programación regular y USD \$ 1,50 en noticieros.	
<b>TV.</b>	
Elaboración de un spot: USD \$ 100. Exhibición: Programación regular: USD \$ 8. Noticieros: USD \$ 12	
<b>RÓTULOS</b>	
Grande (2,40 x 1,20). USD \$ 120. Medio (1,20 x 0,60): USD \$ 60 (Más costos de colocación).	

## 5. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero en detalle se presenta en el Anexo N° 1. Corresponde a un escenario medio, en materia de visitantes y de costos de las entradas. Los supuestos básicos son:

Visitas. Durante el primer año se estima que 20 personas visitarán diariamente el Museo, es decir, 600 al mes y 7.200 al año. Luego, de acuerdo con la promoción que se realizará, el número de visitantes subirá considerablemente hasta alcanzar, en el cuarto año de funcionamiento del Museo un máximo de 36.000 anuales. Es preciso tener presente que dadas las dimensiones del Museo, éste no podrá exceder un número limitado de visitantes diarios. Sí se estima que una visita puede durar diez minutos, con la participación de diez personas, resulta que en un día cabe esperar hasta 40 visitas (cuatro por hora, en una jornada de diez horas). O sea que en un día óptimo pueden ingresar al Museo hasta 400 personas. Es un tope, que posiblemente se alcanzará en los períodos de mayor afluencia de turistas a la ciudad del Puyo (entre los meses de mayo y octubre). Se asume, además, que el 10 % de los visitantes no cancelará el valor de las entradas, por ser menores de cinco años o por cortesía del Museo.

Costo diferenciado de las entradas. Los dirigentes de la ONAHE han decidido que los precios de las entradas sean:

Nacionales: USD \$ 1,50

Extranjeros: USD \$ 3,00

Estudiantes: USD \$ 0,60 (estudiantes de escuelas y colegios de la ciudad y la provincia).

Los niños menores de 5 años no pagarán ninguna entrada.

Resultará conveniente que después de un tiempo prudencial (¿tres meses?) de funcionamiento del Museo se evalúe la necesidad de mantener o revisar estas tarifas, en función del flujo de visitantes.

El cálculo de los ingresos por venta de entradas se ha efectuado de la siguiente manera:

Se considera que del total de visitantes, el 80 % corresponderá a nacionales y el 20 % a extranjeros. El 70 % de los nacionales pagará por su entrada (USD \$ 1,50), mientras que el 30 %, por su condición de estudiantes locales pagará un menor precio (USD \$ 0,60). Los extranjeros pagarán un valor más alto por las entradas (USD \$ 3,00).

Venta de artesanías. Se estima que los ingresos por este concepto tendrán un ritmo creciente. El Museo percibirá una utilidad del 40 % en la venta de estos productos.

Sueldos del personal. Los dirigentes de la ONAHE han decidido que la persona responsable del Museo perciba una remuneración mensual de USD \$ 300,00 y el asistente USD \$ 250,00; estarán sujetos a las modalidades de contratación aplicadas por esta organización.

Gastos indirectos. El principal gasto concierne a promoción. Habrá una promoción inicial por radio, luego habrá una promoción por TV, mediante un video concerniente a diversos aspectos de la vida de los huaorani. El costo de este video se financiará con recursos de cooperación externa. En el presupuesto consta una partida permanente para la promoción del Museo. Si se aplican todos estos supuestos el Museo tendrá una utilidad neta a partir del primer año de funcionamiento.

## **6. ANÁLISIS DE RIESGOS**

No se prevé ningún tipo de riesgo importante. Cabe pensar, sin embargo, en la necesidad de procurar que los ingresos del Museo al menos garanticen su auto sostenimiento.

## **7. CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD**

El Museo debe contar con un respaldo total de la ONAHE y de todas las comunidades que ella representa. Esto permitirá el montaje del museo así como su mantenimiento. Es preciso que las personas encargadas de su administración tengan una remuneración adecuada y una estabilidad garantizada. Debe preverse un oportuno reemplazo de las muestras, caso de ser necesario. Para que el Museo se sostenga es necesario que se destaque por una atención regular y de calidad; también se deberá realizar una promoción permanente.

## Anexo N° 1

## ANÁLISIS FINANCIERO

**Cuadro A1**  
**MUSEO HUAORANI**  
**PROYECCION DE VENTAS**

CONCEPTO	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Entradas</i>					
<i>Cantidad de visitas</i>	7.200,00	12.000,00	24.000,00	36.000,00	36.000,00
Cantidad de entradas vendidas	6.480,00	10.800,00	21.600,00	32.400,00	32.400,00
Ingresos por venta de entradas	10.264,00	17.107,00	34.214,00	51.321,00	51.321,00
<i>Artesanías</i>					
Ingresos por venta de artesanías	2.400,00	6.000,00	12.000,00	24.000,00	24.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>12.664,00</b>	<b>23.107,00</b>	<b>46.214,00</b>	<b>75.321,00</b>	<b>75.321,00</b>

## Cuadro A2

## MUSEO HUAORANI

## COSTOS DE ADMINISTRACIÓN

inflación  
anual:

4%

CONCEPTO	2005	2006	2007	2008	2009
<b>ARTESANÍAS PERSONAL</b>	<b>1.920,0</b>	<b>2.880,0</b>	<b>4.800,0</b>	<b>7.680,00</b>	<b>9.600,00</b>
Empleado 1	5.040,00	5.241,60	5.451,26	5.669,31	5.896,09
Empleado 2	4.200,00	4.368,00	4.542,72	4.724,43	4.913,41
Costos personal	9.240,00	9.609,60	9.993,98	10.393,74	10.809,49
<b>COSTOS ART. Y PERSONAL</b>	<b>11.160,00</b>	<b>12.489,60</b>	<b>14.793,98</b>	<b>18.073,74</b>	<b>20.409,49</b>
<b>GASTOS INDIRECTOS</b>					
Promoción	1.000,00	1.040,00	1.081,60	1.124,86	1.169,86
Servicios básicos:					
Luz	240,00	249,60	259,58	269,97	280,77
Agua	120,00	124,80	129,79	134,98	140,38
Teléfono	120,00	124,80	129,79	134,98	140,38
Reparaciones y mantenimientos	240,00	249,60	259,58	269,97	280,77
Otros imprevistos	300,00	312,00	324,48	337,46	350,96
<b>Total Gastos Indirectos</b>	<b>2.020,00</b>	<b>2.100,80</b>	<b>2.184,83</b>	<b>2.272,23</b>	<b>2.363,11</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>15.200,00</b>	<b>16.691,20</b>	<b>19.163,65</b>	<b>22.618,19</b>	<b>25.135,72</b>

**Cuadro A3****MUSEO HUAORANI**

CONCEPTO	inflación anual: 4%				
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>INVERSIONES</b>					
INVERSIONES					
Adecuaciones local	10.400,00	-	-	-	-
Muestras	3.000,00	-	-	-	-
Equipos	2.000,00	-	-	-	-
Exhibidores	1.000,00	-	-	-	-
<b>SALDOS CONTABLES</b>					
<u>Equipos</u>					
Costo	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Depreciación anual	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00
Depreciación acumulada	-1.200,00	-2.400,00	-3.600,00	-4.800,00	-6.000,00
Saldo neto	4.800,00	3.600,00	2.400,00	1.200,00	-
<u>Edificios</u>					
Costo	10.400,00	10.400,00	10.400,00	10.400,00	10.400,00
Depreciación anual	-520,00	-520,00	-520,00	-520,00	-520,00
Depreciación acumulada	-520,00	-1.040,00	-1.560,00	-2.080,00	-2.600,00
Saldo neto	9.880,00	9.360,00	8.840,00	8.320,00	7.800,00
<u>Totales</u>					
Costo	16.400,00	16.400,00	16.400,00	16.400,00	16.400,00
Depreciación anual	-820,00	-820,00	-546,67	-546,67	-546,67
Depreciación acumulada	-1.720,00	-3.440,00	-5.160,00	-6.880,00	-8.600,00
Saldo neto	14.680,00	12.960,00	11.240,00	9.520,00	7.800,00

**Cuadro A4****MUSEO HUAORANI ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

CONCEPTO	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos por ventas	12.664,00	23.107,00	46.214,00	75.321,00	75.321,00
Costos y gastos:					
Materia prima	-	-	-	-	-
Mano de obra	-9.240,00	-9.609,60	-9.993,98	-10.393,74	-10.809,49
Gastos indirectos	-2.020,00	-2.100,80	-2.184,83	-2.272,23	-2.363,11
Utilidad antes de PT e IR	1.404,00	11.396,60	34.035,18	62.655,03	62.148,39
PT e IR*	-508,95	-4.131,27	-12.337,75	-22.712,45	-22.528,79
Utilidad neta	895,05	7.265,33	21.697,43	39.942,58	39.619,60

Utilidad	100,00
PT	-15,00
Ut desp PT	85,00 -36,25
IR	-21,25
Ut neta	63,75

\*. La administración del Museo puede gestionar la reducción o la exoneración de impuestos.

**Cuadro A5****MUSEO HUAORANI**

CONCEPTO	2005	2006	2007	Inflación anual : 4 %	
				2008	2009
Museo <b>BALANCES GENERALES PROYECTADOS</b>					
Caja operativa	200,00	208,00	216,32	224,97	233,972
Excedentes de caja	34.713,98	65.984,76	95.860,50	123.632,23	155.978,55
Cuentas por cobrar	316,60	577,68	1.155,35	1.883,03	1.883,03
Inventarios	1.920,00	2.880,00	4.800,00	7.680,00	9.600,00
Activos fijos	14.680,00	12.960,00	11.240,00	9.520,00	7.800,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>51.830,58</b>	<b>82.610,44</b>	<b>113.272,17</b>	<b>142.940,23</b>	<b>175.495,54</b>
<b>Deuda</b>					
Proveedores de materia prima					
Cuentas por pagar empleados	930,00	1.040,80	1.232,83	1.506,15	1.700,79
Impuestos por pagar	508,95	4.131,27	12.337,75	22.712,45	22.528,79
<b>Capital</b>	<b>18.520,00</b>	<b>18.520,00</b>	<b>18.520,00</b>	<b>18.520,00</b>	<b>18.520,00</b>
Beneficios acumulados	895,05	8.160,38	29.857,81	69.800,39	109.420,00
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>20.854,00</b>	<b>31.852,45</b>	<b>61.948,40</b>	<b>112.538,99</b>	<b>152.169,58</b>
					-23.325,96

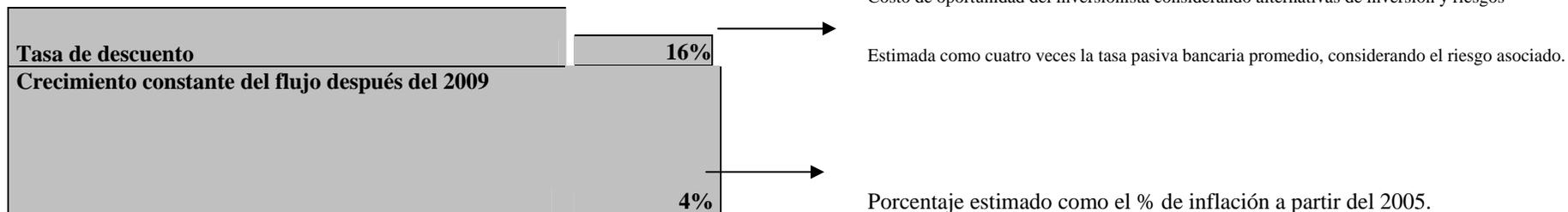
<b>Inversión inicial</b>	
Compra de muestras	1.920,00
Comprar-construir activos fijos	16.400,00
Caja operativa	200,00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>18.520,00</b>

**Cuadro A6: FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS**

	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Ingresos operativos:</i>					
Cobranza de ventas	12.347	22.846	45.636	74.593	75.321
Total ingresos operativos	12.347	22.846	45.636	74.593	75.321
<b>Pago a empleados</b>					
Saldo inicial de cuentas x pag empleados	-	930	1.041	1.233	1.506
sueldos devengados del año	9.240	9.610	9.994	10.394	10.809
Saldo final de cuentas x pagar empleados	930	1.041	1.233	1.506	1.701
	<b>8.310</b>	<b>9.499</b>	<b>9.802</b>	<b>10.120</b>	<b>10.615</b>
<b>Pago de gastos indirectos</b>	<b>2.020</b>	<b>2.101</b>	<b>2.185</b>	<b>2.272</b>	<b>2.363</b>
<b>Pago de impuestos:</b>					
Saldo inicial impuestos por pagar	-	509	4.131	12.338	22.712
Impuestos devengados del año	509	4.131	12.338	22.712	22.529
Saldo final impuestos por pagar	509	4.131	12.338	22.712	22.529
	-	<b>509</b>	<b>4.131</b>	<b>12.338</b>	<b>22.712</b>
<b>Flujo Neto de Operaciones</b>	<b>(10.330)</b>	<b>(12.109)</b>	<b>(16.118)</b>	<b>(24.730)</b>	<b>(35.690)</b>
Flujo de efectivo de inversión					
Adquisición de activos fijos	10.400,00	-	-	-	-
<b>Flujo neto de inversiones</b>	<b>-10.400,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Flujo de efectivo de financiamiento					
Aporte de capital	18.520,00				
<b>Flujo neto de financiamiento</b>	<b>18.520,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Flujo de efectivo neto	-2.210,00	-12.108,55	-16.118,05	-24.730,41	-35.690,41
Caja y equivalentes de caja al inicio	0	-2.210,00	-14.318,55	-30.436,60	-55.167,01
Caja y equivalentes de caja al cierre	-2.210,00	-14.318,55	-30.436,60	-55.167,01	-90.857,42
Para verificar	34.913,98	66.192,76	96.076,82	123.857,20	156.212,52

## Cuadro A7: MUSEO HUAORANI

### Evaluación de la rentabilidad



INV INIC	2005	2006	2007	2008	2009	2010
----------	------	------	------	------	------	------

-							
Flujo de efectivo neto del negocio	-	(2.210)	(12.109)	(16.118)	(24.730)	(35.690)	-
Estimación 2010	-	-	-	-	-	-	(309.317)
Inversión inicial	(18.520)	-	-	-	-	-	

<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>(18.520)</b>	<b>(2.210)</b>	<b>(12.109)</b>	<b>(16.118)</b>	<b>(24.730)</b>	<b>(35.690)</b>	<b>(309.317)</b>
<b>VAN</b>	<b>(170.136)</b>						